



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА Менаџмент

Штип

Христина Владимировска

**„МЕНАЏИРАЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ
КАКО БАЗИЧНА ДЕТЕРМИНАНТА ЗА ДОЛГОРОЧЕН
РАЗВОЈ НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО“**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД –

Штип, август 2012 г.



UNIVERSITY „GOCE DELCEV“ – STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA – Management

Stip

Hristina Vladimirovska

**„THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE AS
A BASIC DETERMINANT OF LONG TERM DEVELOPMENT
OF THE ENTERPRISE“**

- MASTER THESIS –

Stip, August 2012

Комисија за оценка и одбрана

- Ментор:** Проф. д-р Трајко Мицески
редовен професор, Економски факултет, Штип
- Член:** Проф. д-р Ристо Фотов, претседател
редовен професор, Економски факултет, Штип
- Член:** Проф. д-р Круме Николоски
редовен професор, Економски факултет, Штип

На моето семејство

„Менаџирањето на организациските промени како базична детерминанта за долгорочен развој на претпријатието“

Краток извадок

Организациските промени како активност на станување различен или модификација на организацискиот систем, со цел да се подобрат сите деловни процеси, се единственото нешто што е константно во бизнис светот, па затоа и значајноста на истите е огромна за секој менаџер или претприемач.

Промените се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичното окружување. Имајќи го предвид неизвесното и динамично окружување, денес ниедно претпријатие не може да успее без да се прилагодува на истото. Притоа, постојните промени во средината (окружувањето): нови барања на клиентите, соочување со конкуренцијата, изменета владина политика, променета социјално-политичка средина и сл., мора да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, процедурите и системите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење итн.

Во современи услови, организациите мораат да се иновираат и да се променат, не за да просперираат, туку повеќе, за да опстанат во светот на зголемената конкуренција. Оние кои не се менуваат или веќе ги нема на бизнис картата или набргу ќе ги снеса. Организациите мораат перманентно да ја редизајнираат својата структура, односно на некој начин да се пресоздадат.

Клучни зборови: промени, организација, иновации, проблеми, технологија, окружување.

„The management of organizational change as a basic determinant of long term development of the enterprise“

Abstract

Organizational changes such as activities of becoming different or modification of the organizational system, in order to improve all business processes, are the only thing that is constant in the business world, therefore the significance of them is huge for any manager or entrepreneur.

The changes are a necessity for any organization because of the need to adapt to dynamic environment. Given, uncertain and dynamic environment, today there is no enterprise that can succeed without adapt to it. The current changes in the environment: new customer requirements, dealing with competition, changed government policy, changed socio-political environment and so on, must be accompanied by an appropriate response to the organization : changing the rules, procedures and systems, changes in work performance, new products and services, another way of managing etc.

In modern conditions, organizations need to innovate and change, not only to prosper, but more to survive in the world of growing competition. Organizations must constantly to redesign their structure or to recreate.

Key words: *changes, organizations, innovations, issues, technology, environment*

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	10
-------------------	-----------

ПРВ ДЕЛ – ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ,ИЗВОРИ И ПРЕДВИДУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ.....	13
--	-----------

1. Организациските промени и причини за нивно појавување.....	13
1.1.Организациски промени: значајност и дефинирање.....	13
1.2.Извори на организациските промени:навремено откривање....	18
1.3.Внатрешни и надворешни извори на организациските промени.....	20
1.4.Предвидување на промените и нивно забрзување.....	27

ВТОР ДЕЛ – МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И ВЕЧНОСТА НА ПРОБЛЕМИТЕ.....	34
---	-----------

2.Видови организациски промени и вечноста на проблемите.....	34
2.1.Делумни наспроти радикални промени.....	36
2.2. Стратешки промени.....	44
2.2.1. Промени во технологијата.....	45
2.2.2. Промени во производите и услугите.....	53
2.2.3. Промени во стратегијата и структурата.....	58
2.2.4. Промени во културата.....	63
2.3. Нормални наспроти абнормални проблеми.....	67
2.4. Можност или невозможност на промените.....	70
2.5.Влијание на промените за постигнување конкурентска предност.....	73

ТРЕТ ДЕЛ – ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ.....	79
---	-----------

3. Имплементација и управување со промените.....	79
3.1. Фактори кои влијаат врз промените на организацијата.....	79
3.1.1. Надворешни фактори.....	79
3.1.1.1. Технолошки развој.....	80
3.1.1.2. Пазарната конкуренција.....	84
3.1.2. Внатрешни фактори.....	88
3.1.3. Фактори на отпор кон организациските промени.....	93
3.2. Имплементација на организациските промени.....	102
3.2.1. Техники за имплементација.....	103
3.2.2. Процес на организациските промени.....	105
3.2.3. Управување на организациските промени.....	109
3.2.4. Прифаќање и олеснување на промените.....	115
3.3. Промени – конфликти и можни пристапи за нивно надминување.....	117
3.3.1. Појава на конфликти како последица на организациските промени.....	117
3.3.2. Техники и методи за разрешување на конфликтите.....	121

ЧЕТВРТ ДЕЛ - ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....126

4. Емпириско истражување.....	126
4.1. Методологија на истражување.....	126
4.1.1. Оправданост на истражувањето.....	126
4.1.2. Предмет на истражувањето.....	126
4.1.3. Цели на истражувањето.....	127
4.2. Хипотетичка рамка.....	127
4.3. Методи на истражување.....	128
4.4. Резултати од истражувањето, нивно коментирање и констатации.....	130
4.4.1. χ^2 – тест	132
4.5. Заклучни согледувања по резултати добиени по χ^2 -тестот.....	160

**ПЕТТИ ДЕЛ – КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА УСПЕШНА
ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ПРЕДВИДУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ ВО
ПРЕТПРИЈАТИЕТО.....150**

5. Изработка и претставување на сеопфатен и јасен концепт за препознавање, разбирање и имплементирање на промените.....164

5.1. Идентификување на позитивните и негативните страни на промените во согласност со теоретските и емпириските истражувања.....164

5.2. Идентификување на индивидуалните и организациските бариери на промената.....167

5.3. Менаџирање со силите (за и против) промени за непречено имплементирање на позитивните промени.....171

5.4. Јасно и убедливо информирање на вработените за придонесот во организацијата за имплементирање на посакуваните промени.....173

5.5. Создавање на организациска клима за имплементирање на промените.....176

5.6. Имплементирање на промените и создавање база за нивно одржување и развивање врз принципите на Benchmarking и TQM.....178

5.7. Развивање систем на супервизија за следење на целокупните состојби од имплементираните промени.....183

5.8. Преземање мерки при дестабилизирање на состојбите поради различни негативни влијанија.....184

5.9. Континуирано унапредување на целокупните состојби во организацијата врз основа на антиципирање на позитивни промени.....187

ЗАКЛУЧОК.....190

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES).....196

ВОВЕД

Проблематиката на организациските промени претставува феномен кој се однесува на отстапувањето од постоечките практики или технологии и значително прилагодување и унапредување на актуелните состојби.

Тоа особено доаѓа до израз денес кога значајноста и релевантноста на организациските промени за животниот циклус на една организација се јавува како главен фактор и креатор на состојбите. Затоа и целта на овој труд е да се разбере улогата на организациските промени како базична детерминанта за долгорочниот развој на претпријатието.

Имено, современата литература и современите размислувања од областа на менаџментот, маркетингот и организациското однесување постепено се свртуваат кон важноста на проблематиката на организациските промени како една од главните детерминанти за опстанување, развој и постигнување на конкурентска предност. Но, исто така, наведените науки насочуваат, даваат сугестии и совети за подобро управување и справување со промените преку кои би се овозможило и подобро функционирање на организацијата.

Првиот дел од трудот се однесува на теоретскиот, општ осврт кон промените, изворите и предвидувањето на промените. Се разработуваат организациските промени, нивното навремено откривање како и изворите на промените, со посебен осврт на внатрешните и надворешните извори на промени. Потоа следува дел кој се однесува на предвидувањето на промените и нивното забрзување. Промените се карактеристични и се неопходни за секоја организација, пред сè поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно окружување. И таму каде што промените порано се јавувале случајно и ретко, денес тие се драматични и константни. Нагонот за креирање промени претставува клучен елемент за успехот на компаниите. Промените можат да донесат нови предизвици, нови пазари и нова технологија, но тие, исто така, можат

да бидат извор на нестабилност, несигурност (неизвесност) и непредвидливост. Всушност, организациите се тие кои мора да брзаат за да ги следат промените кои се одвиваат околу нив. Поконкретно, организациите, на некој начин, треба перманентно да се редизајнираат, пресоздадат и иновираат, не само за да просперираат, туку повеќе за да опстанат во светот на зголемената конкуренција. Впрочем, организациите би требало повеќе да се насочат кон навремено откривање на промените и кон испитување на нивните извори.

Во *вториот* дел е направен посебен осврт на моделите на организациските промени и вечноста на проблемите, потенцирајќи ги притоа видовите промени и проблеми, можноста или неможноста за промени, како и влијанието кое што го имаат промените за постигнување на конкурентска предност. Во овој поглед станува збор за делумни и радикални промени, стратешки промени, промени во технологијата, промени во производите и услугите, промени во стратегијата и структурата и промени во културата на организациите. Исто така се зборува и за видовите проблеми, укажувајќи притоа на важноста на нормалните и абнормалните проблеми, нивната вечност но и на нивното решавање кое најверојатно треба да генерализира со определени способности потребни за напредување на самата организација во рамките на својот животен циклус. Потоа, следува делот за можноста или неможноста да се спроведе одредена промена во рамките на организацијата и, на крајот, се придава значење на стекнувањето конкурентска предност како резултат на влијанието кое што го имаат промените врз конкретната организација. Стекнатата конкурентска предност како резултат на одговорот на промените, овозможува на организацијата посебно место во бизнис светот, односно овозможува да функционира нормално, да просперира, да работи успешно, да се соочува со нови предизвици и сл.

Третиот дел од трудот се однесува на имплементацијата и управувањето на промените. Се разгледуваат факторите кои можат да влијаат врз промените во организацијата, нагласувајќи ги притоа надворешните и внатрешните фактори, како и факторите на отпор кон

организациските промени, истовремено наведувајќи ги причините кои можат да предизвикаат отпор кон имплементацијата на промените. Значи, се посветува внимание на техниките за имплементација, процесот на организациските промени и управувањето на истите, како и прифаќањето и олеснувањето на промените. На крајот од овој дел се разгледуваат и конфликтите кои можат да се појават како резултат на промените и кои, доколку не бидат управувани, можат да го загорзат функционирањето на претпријатието. За таа цел се обрнува внимание и на можните пристапи за надминување на конфликтите.

Во *четвртиот* дел од овој труд се укажува на емпириското истражување кое го покажува текот и резултатите од истражувањето, осврнувајќи се на методологијата, оправданоста, предметот и целите на истражувањето. Потоа се разгледува хипотетичката рамка, методите кои ќе бидат користени при самиот процес на истражувањето и на крајот се изнесени резултатите од истражувањето заедно со нивното коментирање и донесување констатации.

На крајот, *последниот* дел од трудот насловен како креирање на модел за предвидување и успешна имплементација на промените во претпријатието претставува сублимат на теоретското и практичното истражување и развивање на креација за предлагање модел на успешност за имплементација, одржување и унапредување на придобивките од промените. Всушност, во овој дел се разгледуваат позитивните и негативните страни на промените, како и бариерите за промени, како резултат на стравот на луѓето од промените сметајќи дека нивната имплементација може само да ја влоши состојбата во организацијата. Исто така се изнесуваат силите за и против имплементирањето на промените, потоа креирањето на позитивна организациска клима како предуслов за согледување на придобивките од самите промени, можностите за примена на принципите на Benchmarking-от и TQM за одржување и развивање на промените и како последно се наведуваат одредени сугестии и совети за управување и справување со промените во организацијата и надвор од неа.

ПРВ ДЕЛ – ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ, ИЗВОРИ И ПРЕДВИДУВАЊЕ НА ПРОМЕНИТЕ

1. Организациските промени и причини за нивно појавување

1.1 Организациски промени: значајност и дефинирање

Организациските промени се активности од долготраен процес. Тоа се активности кои во поново време сè повеќе претставуваат предизвик за организацијата, но истовремено можат да бидат и непријатна работа за повеќето индивидуи и во секојдневниот живот и во организациите¹. Промените како долготраен процес се единственото нешто што е константно во бизнис светот, па затоа и значајноста на истите е огромна за секој претприемач или менаџер. Имено, промената е термин што се користи за опишување на транзиција која што се појавува од исто до различно.

Промената го опишува процесот на транзиција (премин) од состојба која е постоечка до нова (посакувана) состојба. Тој процес на транзиција од постоечка до посакувана состојба претставува активност на станување различен или модификација на нешто. Оваа активност на станување различен или модификација на нештото има одредена цел, а тоа е да се подобри тоа нешто.

Со други зборови промената мора да биде проследена со одредена цел. На пример, одговор на конкуренција, одговор на променети очекувања на потрошувачите, одговор на нови барања на потрошувачите, влез на нов пазар, набавка на нова опрема и технологија и сл.

Значи, организациските промени како активности на станување различен или модификација на организацискиот систем, со цел да се подобрат сите деловни процеси на организацијата, се единственото нешто што е константно во претпријатијата. Денес ниедно претпријатие не може да успее без да се прилагодува на внатрешните и надворешните околности, а тоа прилагодување претставува промена.

¹ Andrew H van de Ven, Marshall Scott Poole, 1995, *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management Review, Vol. 20, No.3, 510 - 540

Па така, заради интерактивноста на претпријатието со својата околина можеме да кажеме дека:

Организациските промени претставуваат феномен кој се однесува на постојано следење на интерните и екстерните околности со цел трансформирање и модификување на организацијата, од постоечка кон нова, актуелна (посакувана) состојба.

Всушност, дефинициите укажуваат дека промената, едноставно, претставува алтернатива на status quo. Притоа, промените можеме да ги разгледаме во техничка и практична смисла.

Во техничка смисла, промените се случуваат постојано: ниту еден момент не е сосема ист со моментот пред него.

Всушност, во практична смисла, ние се интересираме за многу значајни промени, а истовремено и планираме промени на организацискиот систем: промени во односот помеѓу инпутите и аутпутите, промени на технологијата или трансформациониот процес, промени во структурата или дизајнот, промени на механизмите за координација, промени на луѓето и нивните улоги во организацијата, промени на културата итн. Па, во овој поглед, поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно окружување, можеме да кажеме дека промените се неопходност за секоја организација.

Постојаните промени во средината: нови барања на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нови соработници, соочување со изменетата владина политика, соочување со променетата социјално-политичка средина и слично, мораат да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Исто така, моќните сили поврзани со напредната технологија, интерната економска интеграција, заситувањето на домашниот пазар и политичките промени во поранешните комунистички држави, доведоа до глобална економија која влијае на секој бизнис од најголемиот до најмалиот, креирајќи едновремени ограничувања и можности.

Слободно можеме да кажеме дека организациските промени се единствено нешто што е постојано и во малите и во големите претпријатија. Или, пак, би требало да биде постојано. Впрочем, организациите се тие кои мора да брзаат за да ги следат промените кои се одвиваат околу нив. Организациите мора постојано да се редизајнираат и иновираат, не само за да просперираат, туку повеќе за да опстанат во светот на зголемената конкуренција.

Често, при укажувањето на промените се употребува терминот иновација кој во наједноставна смисла означува вовед на нови идеи, производи, услуги и практики кои што се наменети да бидат корисни. Иновацијата честопати се употребува за идентификување на промените во технологијата и новите производи, но, исто така, овој термин се употребува и за промените во управувачката практика и организациската структура и дизајн. Поради тоа, диференцијацијата помеѓу промените и иновациите е особено тешка².

Иновацијата се јавува како низа настани после кои се доаѓа до ново – оригинално однесување, додека *промената* се јавува како разлика помеѓу две последователни состојби. Затоа, помеѓу овие два термина и не постои некоја голема разлика.

Главната разлика се однесува на тоа што под организациските промени се подразбира прилагодување на дотогашното однесување, а под иновации прилагодување на однесувањето кое е ново, оригинално. Промените и иновациите претставуваат еден од најзначајните фактори од кои зависи економската сила на претпријатието. Обемот и брзината на иновациите е последица на голем број научни и технолошки достигнувања и нивна примена во практиката. Воведувањето промени, односно иновации, е главен фактор за опстанок на претпријатијата на конкурентскиот пазар.

Според некои менаџмент експерти, менаџерите, за да можат да опстанат во 21 век, она што мораат да го направат е да ги претворат своите организации во лидери на промени (иновации), што подразбира

² Marshall Scott Poole and Andrew H. Van de Ven (eds.), (2004) "Handbook of Organizational Change and Innovation", (New York: Oxford University Press)

промени во структурата на организацијата, промени на кадрите со цел водење на организацијата во саканата насока, промени во системите на планирање, на системот на прибирање информации, системот на наградување на менаџерите како и промени на културата. Користењето на сегашноста, за да се креира иднината, оди со кршење на постојните правила на индустријализам и со создавање нови примери на карактеристиките на информациското општество. Промените можат да донесат нови предизвици, нови пазари и нова технологија, но истовремено, така, можат да бидат извор на нестабилност, несигурност (неизвесност) и непредвидливост.

Значи, промената претставува активност која едновременно треба да биде посакувана и добредојдена во организацијата, овозможувајќи на тој начин истата да се стекне со подобар успех, профитабилност и конкурентска предност во бизнис светот, но и активност, која може да доведе до состојба на непријатност, дилема, неблагонаклоност и неприфатливост од страна на организацијата и луѓето во неа, пред сè поради неизвесноста што ја носи во себе.

Неизвесноста, најчесто се јавува како последица на неможноста иднината целосно да се антиципира. Притоа, она што може да се констатира за иднината е дека таа со сигурност ќе дојде и дека значително ќе биде поразлична од сегашноста. Затоа, луѓето во современиот свет, честопати се плашат од промените бидејќи сметаат дека тие можат само да ги влошат состојбите. Стравот од нови состојби е реален и креира неблагонаклоност и неизвесност да се прифати промената. Тоа првенствено е карактеристично за организациите кои своето време и ресурси ги вложуваат во одржување на status quo. Истите не може да се надеваат на иднина во светот на постојани промени и несигурност. Впрочем, организациите кои одржуваат состојба на status quo можат да остварат состојба на висока стабилност и предвидливост, но таквата состојба може да доведе до генерирање на атрофија, малаксаност и застареност.

Затоа велиме дека, организациските промени се неопходни за секоја организација и истите треба да бидат поддржани од самиот

менаџмент на организацијата. Самата поддршка на промената бара справување и подготвеност да се издржи стресот што го носи промената. Промената, освен тоа што подразбира неизвесност, подразбира и потреба, подготвеност, поддршка и истрајност од поддржувачките сили внатре, но и надвор од организацијата. Последователно на тоа, организациските промени како активности од долгорочен карактер и фактор со најголемо влијание врз успехот и профитабилноста на претпријатието имаат првостепено значење за истото. Имено, и таму каде што промените порано се јавувале случајно и ретко, денес тие се драматични и перманентни.

Значајноста и релевантноста на промените се базира врз неколку поважни причини и тоа:

- Промените се единственото константно нешто во претпријатијата;
- За да опстанат претпријатијата мора да се менуваат и да им излегуваат во пресрет на променливите барања на купувачите;
- Глобализација на пазарот и зголемување на конкуренцијата на истиот;
- Развој и примена на науката во работењето на претпријатијата доведува до потреба на примена на нови начини на работење;
- Целосно променет и континуирано менување на начинот на комуникација;
- Пазарот сè побрзо бара нови производи со сè пониска цена на чинење, што пак бара големи промени во претпријатието итн.

Неминовноста од промените во ова време на живеење е воочлива, па затоа е потребно нивно поцелосно познавање.

1.2. Извори на организациските промени: навремено откривање

Изворите (причини, сили или фактори) на организациските промени претставуваат основа за секоја организациска промена.

Промените се постојани. Па, секоја промена се јавува како последица на некое дејствие. Тоа дејствие го предизвикуваат изворите на организациските промени и, всушност, тоа дејствие дава сигнал дека нешто мора да се смени во работењето на претпријатието. Без разлика за каков вид сигнал и дејствие се работи, претпријатието, односно менаџерот, мора да преземе соодветна акција – промена. Оние менаџери кои не ги следат изворите на организациските промени нема уште долго време да бидат менаџери.

Постојат неколку причини заради кои се значајни изворите на организациските промени за менаџерите:

- Кога се знаат изворите (причините) за организациските промени, менаџерите поедноставно ќе можат да го испланираат процесот на промените;
- Бидејќи организациските промени претставуваат решение на некој проблем, така изворот на организациски промени го расветлува проблемот кој треба да се реши;
- Познавањето на изворите на организациските промени дава одговор на тоа кога организацијата треба да се менува;
- Изворите на организациските промени не дозволуваат фирмата да влезе во зимски сон, туку ја одржуваат будна за да може соодветно да реагира на сите тие сили кои бараат промени.

Основата на успешните промени лежи во навременото согледување дека нешто, едноставно, треба да се смени. Тоа подразбира откривање на изворите, односно причините или силите кои укажуваат на тоа зошто нешто треба да се смени. Откривајќи ги изворите на организациските промени се добива одговор на тоа кога и што организацијата треба да менува. Значајноста на навременото откривање на изворите на организациските промени ја прикажува Peter

Senge во неговото дело „Петта дисциплина“³. Тој ненавременото откривање на изворите (причините) на организациските промени го споредува со ефектот на „варена жаба“. Senge опишува дека кога жаба ќе ставиме во врела вода таа веднаш ќе се обиде да излезе од садот во кој се наоѓа водата, но доколку во садот има вода со собна температура, жабата ќе остане во садот. Ако постепено ја зголемуваме температурата на водата на 20 до 25 степени, жабата нема да реагира и дури ќе покажува знаци на задоволство и удобност. Со понатамошно покачување на температурата, на жабата ќе ѝ биде сè потопло и потопло, но нема да реагира сè додека не биде во состојба да реагира и ќе се свари. Senge вели дека ова се случува заради тоа што жабата има „внатрешен директор“ на закани кој е прилагоден на ненадејни крупни проблеми. Нешто слично може да се случи и со бизнисите (органizaциските системи) кои постојано се наоѓаат под одредено влијание на околината.

Доколку во околината се случат крупни проблеми менаџерот ќе возврати со организациски промени со кои ќе избегне тие промени во околината да влијаат негативно на работењето на неговиот бизнис. Но, доколку промените во околината се постепени и постојани, менаџерот нема да одговори на истите закани сè додека не сфати дека веќе е предоцна да се стори нешто за опстанок.

Пример: Доколку профитот на претпријатието се намали за 100 денари во просек дневно, менаџерот нема да забележи сè додека не сфати дека на крајот на годината е 30.000 денари во загуба, па потоа ќе презема мерки кои можеби ќе бидат задоцнети. Но, доколку прометот се намали за неколку илјади денари, секако дека ќе забележи и ќе размислува поради што дошло до тоа и ќе бара и имплементира решение кое ќе го подобри работењето на претпријатието. Ефектот на варената жаба и примерот со профитот на претпријатието се само доказ за потребата од навремено откривање на промените, поточно

³ Peter M. Senge, (1990) *The Fifth Discipline: „The art and practice of the learning organization“*, *Does your organization have a learning disability: The parable of the boiled frog*, p.22-23

нивните извори. Меѓутоа, честопати менаџерите вршејќи ја својата работа им обрнуваат внимание само на големите – крупни (воочливи) промени, а ги занемаруваат малите, ситни промени. Затоа е потребно следење не само на крупните промени во сопствената околина туку и следење на ситните – малите промени, бидејќи понекогаш истите по одреден период можат да бидат кобни – случајот со жабата.

Овде, кога зборуваме за промените, треба да истакнеме дека малите претпријатија се доста прилагодливи и тоа воедно е нивна главна предност во однос на големите компании.

1.3. Внатрешни и надворешни извори на организациските промени

Како што претходно напоменавме, за секоја организациска промена мора да постои некоја сила, причина, односно извор на таа организациска промена. Дали тоа претставува притисок од околината, дали тоа е внатрешен притисок, секоја организациска промена има своја причина, а таа причина се нарекува извор на таа промена.

Овде се поставува прашањето: Што е она што малите претпријатија и менаџери ги прави успешни?

Одговорот лежи во флексибилноста. Флексибилноста значи дека менаџерите брзо се менуваат самите себеси и својот бизнис за да успеат да го развијат и бизнисот и фирмата која ја поседуваат. Секој менаџер мора да воспостави систем преку кој ќе ги следи можните извори на промените и без одлагање да изврши прилагодување во своето работење. Имено, организациските промени не се појавуваат сами од себе. За било која постапка која ја изведуваме постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина.

Доколку не постои причина за одредена постапка или дејство, многу јасно е дека нема да постои ни таа постапка или дејство. Бидејќи организациските промени се постојани во еден животен циклус на

претпријатијата, секогаш ќе постојат и причини за тие организациски промени. Овие причини (поттикнувачи, двигатели, сили) ги нарекуваме извори на организациски промени. Многу едноставно, кога се појавува одреден проблем, конкретно во една организација, секогаш треба да се разгледа основата од каде што се појавил истиот, треба да се разгледа и утврди што е она што го поттикнало тој проблем да се појави – кој е изворот, од каде потекнува проблемот. Притоа не мора да се работи само за проблем, туку која било друга активност што се извршува во рамките на организацијата мора да биде поттикната од нешто. Мора да постои некој двигател или сила која ја поттикнува активноста кон извршување. Таков е случајот и со организациските промени.

Набљудувајќи ги изворите (причините) за појавата на организациските промени, може да констатираме дека воглавно постојат два основни извори од каде најчесто потекнуваат промените. Така, може да стане збор за извори кои се наоѓаат во рамките на самото претпријатие, како и извори надвор од претпријатието – внатрешни и надворешни извори на организациските промени.

Надворешните извори на организациските промени треба да се бараат во надворешната околина на претпријатието, односно доколку менаџерот на претпријатието ја забележи потребата од промена во рамките на својата организација и доколку утврди дека таа промена не е поттикната од внатрешноста на организацијата, треба да пристапи кон анализа на надворешната околина на претпријатието составена од повеќе подрачја и тоа: економско, технолошко, политичко, социо – културно и меѓународно подрачје⁴.

За полесно и попрецизно да се утврди изворот (причината) за појавата на промената, менаџерот треба постојано да прави анализа на секое подрачје од надворешната околина одделно, сè со цел полесно и поедноставно откривање на силите на промените. Притоа, како и на кој начин ќе се анализира секое подрачје одделно, пред сè зависи од видот на промената која што се појавила или настанала во рамките на организацијата.

⁴ Richard L. Daft: *Management*, The Dryden press, Chicago, 1988, p.69

Во случај кога се анализираат конкурентите, добавувачите, каматните стапки, стапката на невработеност, приходите на населението, кредитната политика, бруто општествениот производ, инфлациската стапка итн., значи дека станува збор за промена која е поттикната од економското подрачје на екстерната околина. Тоа ја наметнува потребата од добро следење на овие извори, како би се донеле вистинските одлуки за промените. Меѓутоа, не значи дека секогаш промената е поттикната од економски извори. Како надворешен извор на промената може да се разгледа и технолошкото подрачје, кое во поново време станува најсилна причина за појава на промени во организацијата. Имено, технологијата претставува примена на знаење, методи, техники и средства со кои една организација го трансформира влезот во излез.

Секој менаџер мора да го следи развојот на технологијата во сопствената индустриска гранка и воопшто, бидејќи секој нов изум, секој нов метод на работа, ново достигнување може да се јави како извор, односно двигател на промени во организацијата. Анализирајќи го технолошкото подрачје, како надворешен извор, менаџерот ќе биде запознаен со каков вид промена треба да се справи сега или во најблиската иднина. Ако претпријатието, поточно менаџерот, ја согледа потребата од производство на нови производи, нови методи, примена на нова технологија и сл., многу јасно е дека надворешното технолошко подрачје ја налага потребата за таков вид промена.

Секое општество има различни социо-културни карактеристики кои може да се разликуваат врз основа на регионот, етничката основа, населението итн. Станува збор за социо-културното подрачје како надворешен извор на организациските промени. Секоја промена на вредностите, навиките, нормите, ставовите и демографските карактеристики на луѓето може да биде проследена и со потреба за промена во организацијата.

Како надворешен извор на организациските промени може да се јави и политичкиот сегмент од надворешното окружување.

Исто така, промената во организацијата може да биде поттикната во зависност од стабилноста на владата на конкретната земја, законодавството, политичката состојба во соседните земји, оданочувањето итн.

Овие извори на промени мора да се почитуваат од страна на менаџерите и да се инкорпорираат во работењето на нивните фирми, со оглед на тоа дека станува збор за надворешен извор на организациски промени кој се базира на законските и подзаконските акти донесени од страна на законодавните домови на една држава.

Зборувајќи за надворешните извори на организациските промени, од есенцијално значење е да го напоменеме и меѓународното подрачје. Доколку промената во организацијата е поттикната од надворешната конкуренција, пред сè од странските претпријатија и бизниси, или пак вклучувањето на претпријатието во странски земји, станува збор за анализа на пошироката околина на претпријатието, која во последно време зема сè поголем замав во влијанието врз бизнисите заради сè поголемата глобализација на пазарот.

Задржувајќи се на надворешните извори на организациските промени треба да се напомене дека менаџерите на претпријатието не можат да имаат контрола врз случувањата во надворешната средина, при што следењето на истите случувања е единственото нешто што им преостанува на менаџерите и истото е од големо значење за самата организација, бидејќи можеби токму таму, во тоа надворешно окружување, се кријат изворите, поттикнувачите на организациските промени. Знаејќи каде и во кои подрачја од надворешната средина треба да се бараат изворите на организациските промени, менаџерите можат полесно да ги предвидат и да ги разберат потребите за промени во претпријатието.

За разлика од надворешните, внатрешните извори на организациските промени претставуваат сили кои се појавуваат од внатрешноста на организацијата. Контролирањето на овие извори на организациски промени е поедноставно за менаџерите бидејќи доаѓаат

од внатрешноста на организацијата, нешто што според функцијата менаџментот го контролира.

Внатрешните извори се сили на организациските промени кои можат да бидат присутни насекаде во организацијата. Затоа истите треба да бидат откриени и утврдени навреме сè со цел подобро спроведување на промената⁵.

За да се добие подобра претстава за тоа што во организацијата може да претставува извор на промена, најпрвин треба да се изврши анализа на тоа од што е составена внатрешната околина на претпријатието. Многу логично е дека внатрешната околина на една организација го претставува сè она што е внатре во организацијата. Овде може да стане збор за луѓе, односно човечки ресурси, потоа структура, процеси и сл.

Во овој поглед, луѓето (човечките ресурси) можат и треба да бидат најсилниот двигател на промените. Тие треба да ги сакаат промените, не треба да чувствуваат одбивност кон истите, треба да веруваат дека промените се нормални и дека можат да го подобрат работењето на претпријатието. Едноставно кажано, луѓето, односно вработените во претпријатието, треба да бидат тие од кои треба да потекне иницијативата за промени во нивното работно место, т.е. промени на работните задачи и сето тоа заради поефективно и поефикасно функционирање на претпријатието. Луѓето во организацијата може да бидат менаџерски или неменаџерски кадар, но и двата типа претставуваат извор на организациски промени.

Луѓето со своите знаења, вештини и креативност се незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие.

Доколку пак, организацијата се наоѓа во ситуација на хаос во работењето, тогаш најверојатно се работи за потреба од промени во структурата на организацијата. Секоја организација си има своја

⁵ Адигес, Исак: „Овладување со промените“, Детра центар, Скопје, 1994 год.,

структура, т.е. скелет⁶. Структурата на една организација е таа што не дозволува појава на хаос во работењето.

Организациската структура се однесува на меѓусебните односи на сите компоненти на организацијата. Во случај кога таквите односи се нарушуваат се јавува потреба од промена на структурата во организацијата, односно со текот на времето организациската структура не може да одговори на потребата од ефикасно и ефективно работење на организацијата, па така станува внатрешен извор на организациските промени. Организациската структура, впрочем, го подразбира начинот на разместувањето на деловите во рамките на една целина, внатрешниот ред и подредување на нештата. Кога доаѓа до распаѓање и нарушување на целината, менаџерот навреме треба да преземе постапки за нејзино повторно реобединување, пред да биде доцна и да настане целосен хаос. Таквите постапки се поттикнати од самиот извор кој ја наметнува потребата од промена на структурата во организацијата. Тоа значи дека секој менаџер треба да има скица за структурата во својата организација, со помош на која полесно ќе може да ги забележи „тесните грла“ што можат да се јават како пречка за развојот на претпријатието. Како резултат на тоа, организациската структура претставува мошне важен елемент на организацијата, елемент кој е битен за подобро работење и функционирање на истата, но истовремено се јавува и како значаен внатрешен извор на организациските промени.

Друг значаен елемент, а воедно и внатрешен извор на организациските промени претставуваат и самите процеси (активности што се преземаат) во организацијата. Процесите ја претставуваат целокупната активност на третирање на влезните елементи и ресурси и нивното вообличување во излезна компонента претставена како производ или услуга. Или поконкретно, организациските процеси се однесуваат на постапките и активностите на третирањето на ресурсот како влез во организацијата, насочени кон неговата трансформација со

⁶ D-r. Radojica Jojic: „Preduzece, teorija i praksa, organizacije i rukovodjenje“, Veselin Maslesa, Sarajevo, 1988, str. 215

помош на технологијата во производ или услуга како излез и негов финален производ (услуга). Така, процесите можат да се јават како внатрешен извор на организациските промени доколку дојде до пореметување на трансформацијата на влезовите во излез. Тоа значи дека е потребна промена во начинот на изведување на постапките и активностите во рамките на организацијата. Треба да се напомене дека процесите во организацијата се перманентни и се остваруваат како постојана активност. Она што е својствено за нив во една организација е тоа што истите се одвиваат и пред таа да стане организација.

Во организациски процеси спаѓаат донесување одлуки, делегирање, формална и неформална комуникација, обука, планирање и контрола на операциите, водство, формални и неформални односи на моќ, буџет, поставување на цели итн.

Иако во суштина наведените процеси се многубројни, сепак, заради поголема прегледност ќе ги групираме во пооделни групи на процеси, како што се:

- технолошки процеси (процеси кои ги трансформираат организациските ресурси во производи или услуги);
- процеси на донесување одлуки (избор на насока на дејствување од страна на луѓето);
- процеси на комуницирање (распределба на информации помеѓу луѓето во организацијата);
- процеси на управување (менаџментот како процес – управување на луѓето во насока на исполнување на целите на организацијата).

Овие процеси претставуваат внатрешен извор на организациските промени, бидејќи како што напоменавме било каков проблем да се појави во истите ќе бара решавање на тој проблем, што пак претставува нов начин на функционирање на тој процес или организациската промена.

1.4. Предвидување на промените и нивно забрзување

Она што може да се предвиди може и да се спречи. *За слеп човек секоја пречка е ненадејно изненадување.* Кога го знаеме патот пред нас, можеме да возиме побрзо затоа што возиме проактивно. Слично, ако можеме да ја предвидиме промената, ќе знаеме што ѝ претстои на компанијата, па проблемите нема да не изненадат. Со нив ќе се справиме брзо, затоа што наместо да се претворат во неочекувани кризи, тоа ќе бидат настани кои сме ги планирале и за кои сме се подготвиле⁷.

Предвидувањето на промените и идните проблеми е многу слично на одгледувањето деца. Со првото дете, секој проблем е криза. Петтото дете расте речиси само. Човек што претходно го видел проблемот, малку веројатно е дека ќе крене паника⁸.

Според професорот по менаџмент, Адижес, секоја промена предизвикува проблем кој бара понатамошно решавање. Една од најголемите опасности при процесот на промени е да се обезбеди решеност за спроведување на промените, да се совлада можниот отпор така што промената ќе резултира во унапредување на работите, а не во хаос.

За да се избегне создавањето на хаотична ситуација потребно е да се направи добра стратегија за организациските промени. Во ситуација кога постои голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба, добро испланирана стратегија за промени е потребна сè со цел за поголема сигурност дека промената ќе води кон вистинско подобрување на организацијата. При развивањето на стратегијата за промена на една организација важно е да постои свесност за разликата помеѓу она што би требало да се промени (содржините) и начинот на кој што би се извела промената.

⁷ D.Barry & Elmes, Strategy Retold:Toward a Narrative View of Strategic Discourse, *Academy of Management Review*, 22,23 (1997):429-452)

⁸ S.Kauffman, *The Origins Of Order:Self-Organization and Selection in Evolution* (New York:Oxford University Press, 1993)

За да се започне со процесот на промени во една организација потребно е да постои потреба за промена. Тоа е т.н. двигател на промената – покренувач на промената (change driver), нешто што го повлекува процесот за промена и ги мотивира луѓето од организацијата да го спроведуваат процесот на промена. Имено, бидејќи промената подразбира реструктурирање на организацијата, истата треба да биде предвидена, сè со цел успешно извршување на самата промена и нејзино спроведување. Всушност, предвидувањето на промените може да има повеќе предности како за самата организација така и за луѓето во неа.

Предвидувањето на промените подразбира анализа на состојбата на организацијата, анализа на непосредната околина на организацијата, навремено откривање на сите можни сигнали кои можат да укажат на појавата на промената, следење на изворите на промените и сл. Предвидувањето на промените, впрочем, овозможува еден вид подготовка на претпријатието за во иднина – планирање на работењето, антиципирање на можните проблеми кои можат да се јават како последица на промената, внимателно донесување на стратешки одлуки итн. Во овој поглед, треба да се напомене дека исто како и навременото откривање и предвидувањето на промените е од особено значење, од причини што промените можат да настанат без оглед на тоа дали организацијата е свесна или не за нив. Затоа од голема неопходност е претпријатието да развива определена стратегија за промени со помош на која на полесен начин ќе одговори и ќе се справи со истите или, со еден збор, нема да се изненади од појавата на самите промени и проблеми. Како резултат на антиципирањето на промените претпријатието ќе може побрзо да го отпочне процесот на истите – бидејќи веќе ги има предвидено и се има запознаено со можноста за нивна појава. Ова е од есенцијално значење бидејќи, со оглед на тоа дека претпријатието функционира во многу динамична околина, секое одложување на започнување на промените може да биде штетно за самото претпријатие.

Предвидувајќи ги промените менаџерот на претпријатието е должен да ги запознае останатите луѓе во организацијата за можноста за појава на промените, да им укаже дека тие промени се нормални и дека е неопходно да се случат. На тој начин,предвидувањето може да придонесе за намалување на евентуалниот отпор кон промените од страна на луѓето во организацијата. Кога луѓето знаат дека промените ќе се случат и дека истите претставуваат нешто нормално ќе покажат многу помал отпор кон истите, при што ќе придонесат за нивно успешно извршување. Иманентно е да се напомене дека, со оглед на тоа што промените се константни и со оглед на тоа дека менаџерот на организацијата не може да има потполна контрола врз иднината на претпријатието, нивното предвидување може да биде од особено значење, овозможувајќи му на менаџерот на тој начин да антиципира дел од иднината на своето претпријатие.

Исто така, придржувајќи се на стратегијата за предвидување на организациските промени, менаџерот може да ги антиципира и можните подобрувања во работењето на претпријатието со оглед на фактот дека веќе знае за појавата на промените, можноста за појава на одделни потешкотии и проблеми од промените и со оглед на фактот дека е запознаен со тоа што треба да направи за да се справи со промените и проблемите. На тој начин, може да се констатира дека предвидувањето на промените е од особено значење за врвните луѓе во организацијата, бидејќи сè придонесува кон планирање на работењето на претпријатието во иднина, донесување на покралитетни стратешки одлуки како и подготвување на претпријатието за полесно прифаќање на промените и нивно полесно спроведување и извршување.

Значи, предвидувањето на промените може да им биде само од корист на менаџерите, овозможувајќи им на тој начин полесно да ја разберат суштината на процесот на промените и суштината на потребата од промени и нивната значајност и присутност во претпријатието. Така, менаџерите можат да го направат

функционирањето на претпријатието полесно и поуспешно бидејќи можат да антиципираат дел од неизвесната иднина.

Од круцијално значење е и забрзувањето на промените во организацијата. Откако ќе се развие стратегијата за предвидување на организациските промени и откако ќе се изврши предвидувањето на истите, менаџерите на претпријатието можат да почнат да размислуваат во насока на забрзување на промените. Имено, доколку како резултат на предвидувањето се покаже дека промените се потребни и дека ќе овозможат нов начин на извршување на работата во организацијата и стекнување на поголема конкурентска предност и успех на пазарот, врвните менаџери можат да почнат да развиваат стратегија за забрзување на промените, односно со нивно побрзо случување во рамките на организацијата. Притоа, дали забрзувањето на промените може да им помогне на менаџерите да ја спроведат својата стратегија за постигнување поголема конкурентска предност зависи од многу работи. Забрзувањето може да биде особено корисно доколку во претпријатието работат менаџери и неменаџери кои имаат подолго и поголемо искуство со организациските промени и кои врз основа на искуството во минатото ги донесуваат сите важни одлуки на претпријатието во иднина. Од друга страна, самото забрзување на промените не е многу пожелно во организации кои што се нови и млади, затоа што може да доведе до несакани последици, а во полош случај и до целосна дезинтеграција на организацискиот систем.

Во таа насока, ќе напоменеме по неколку предности и недостатоци на забрзувањето на организациските промени. Како позначајни предности се следниве:

- забрзувањето на промените може да придонесе кон побрзо спроведување и извршување на процесот на промени;
- побрзо редизајнирање и реструктурирање на организацијата;
- забрзувањето на промените води кон подготовка за нови промени;

- колку побрзо ќе реагираат на промените, претпријатијата ќе имаат можност за побрзо стекнување на конкурентска предност итн.

За разлика од овие предности кои можат да бидат во помала мера изразени, забрзувањето на промените може да доведе до загрижувачки состојби во организацијата како:

- донесување брзи и некавалитетни стратешки одлуки;
- појава на поголеми проблеми отколку што се очекувало;
- занемарување на малите, ситни, но важни проблеми;
- неможност за справување на менаџерите со настанатите тешкотии и проблеми;
- појава на недоразбирања и конфликти помеѓу луѓето во организацијата;
- хаос во организацијата;
- колапс на организацијата и сл.

За полесно да го разбереме процесот на забрзување на промените, треба да напоменеме дека во животот сè си има свој животен циклус, луѓето, растенијата, организациите⁹.

Значи, кога доаѓа до промена која што е забрзана – системите се менуваат на подобро или на полошо, односно се распаѓаат и доаѓа до дезинтеграција. Притоа, она што предизвикува дезинтеграција е промената и колку промената е побрза, толку е побрза и дезинтеграцијата, која што се манифестира во она што ние го нарекуваме проблеми. Значи, проблемите се манифестации на дезинтеграција предизвикана од промени¹⁰.

Во овој поглед, забрзувањето на промените во организацијата најчесто може да се манифестира со распаѓање и дезинтеграција на организацискиот систем, а многу поретко со подобрување на работењето. Тоа значи дека менаџерите, предвидувајќи ги промените,

⁹ E. C. White, *Negentropy, Noise and Emancipatory Thought*, N. K. Hayles, ed., *Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science* (Chicago: University of Chicago Press, 1991),

¹⁰ F. Masterpasqua & P. Perna, *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Theory into Practice* (Washington, DC: APA, 1997)

се запознаваат со дел од неизвесната иднина, но дека не треба да брзаат да донесат одлуки во врска со спроведувањето на промените.

Во најголем број случаи менаџерите грешат бидејќи базирајќи се на добрите претпоставки за промените донесуваат брзи стратешки одлуки и на тој начин го изложуваат успехот на претпријатието на ризик. Во такви случаи тие преземаат стратегии за спречување на дезинтеграцијата со спречување на промените кои веќе почнале да земаат замав. Таквиот потфат на менаџерите на претпријатието е еквивалентен на извршување на самоубиство. Тоа е целосен „колапс“. Затоа е неопходно менаџерите да бидат особено внимателни кога станува збор за промените. Тие треба да бидат свесни дека забрзувањето на промената може да им донесе повеќе непријатности и проблеми – да ја одведе организацијата во колапс. Доколку се случи тоа, менаџерите треба да спроведат тактика и стратегија со помош на која ќе успеат претпријатието, односно организацискиот систем, да го извадат од колапсот и да се обидат повторно да го интегрираат и подготват за нови промени бидејќи, како што кажавме претходно, сè во животот си има свој животен циклус – појава, развој, зрелост и опаѓање, при што истото се однесува како за организациите како целина така и за промените кои се случуваат во организациите.

Имено, промените се појавуваат секогаш, одново и одново. Тоа значи дека претпријатието кое што се дезинтегрирало и пресоздало со помош на промените, не треба тука да застане, туку треба постојано да се подготвува за нови промени кои можат да бидат поинтензивни. Во овој поглед улогата на менаџерите е да ја водат неопходната промена која што создава нови проблеми, да ја реинтегрираат организацијата за решавање на тие проблеми, да ја подготват за повторни промени и да има нови проблеми. Предизвикот на менаџерите на било кое ниво треба да се однесува на тоа дека организацијата треба постојано да се менува и, сепак, секогаш да остане како целина¹¹.

¹¹ F. Verela, E. Thompson & E. Rosch, *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press, 1993)

Меѓутоа, тој предизвик менаџерите треба да го сфатат особено сериозно бидејќи станува збор за активности од долготраен процес, станува збор за промени чие предвидување може само да им ја олесни работата и да им донесе повеќе користи на менаџерите, но чие забрзување може значително да им го отежни извршувањето на самиот процес на промените како и водењето на самото претпријатие.

Значително е тоа што предвидувањето на промените менаџерите треба да го сфатат како позитивна постапка со помош на која ќе бидат запознаени со тоа што промените можат да ѝ донесат на организацијата и во која насока можат да ја однесат. Но, тоа не значи дека треба да се базираат исклучиво на таквите претпоставки и да започнат процес на забрзување на промената – забрзување на нејзиното случување, па како последица на тоа да избрзаат во донесувањето на квалитетни одлуки, да ја подготват организацијата во погрешна насока и сл.

Она што треба да го прават менаџерите е врз основа на предвидувањето на промените, да размислуваат за секој потег што треба да се направи, добро да ги разгледаат можните одлуки кои треба да се донесат, да ги подготват останатите луѓе за спроведување на промените, добро да ги разработат стратегиите за постигнување конкурентска предност, а сето тоа со цел подобрување на работењето и функционирањето на претпријатието.

ВТОР ДЕЛ – МОДЕЛИ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ ПРОМЕНИ И ВЕЧНОСТА НА ПРОБЛЕМИТЕ

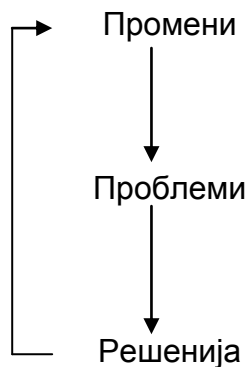
2. Видови организациски промени и вечноста на проблемите

Промената е феномен што постои онолку колку можеме да перцепираме било што. Промената може да доведе до настани кои што можат да бидат можности или проблеми¹².

Кога се соочуваме со промени, треба да донесеме одлуки и да направиме нешто различно, затоа што се соочуваме со различен феномен.

На пример: одиме по улица и доаѓаме до раскрсница и притоа се соочуваме со проблем или можност: дали да свртиме десно, да свртиме лево, да се вратиме или да продолжиме да одиме право? Треба да одлучиме и да делуваме и што и да одлучиме да правиме, самото претставува промена што води кон нови проблеми.

Секој проблем или можност воведен со промени генерира решение, што предизвикува повеќе промени и ние се соочуваме со нова реалност и нова низа проблеми или можности¹³.



Сл. 1. Текови на промени, проблеми и решенија

¹² P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fish, *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books, 1974),

¹³ B. Keeney, *Aesthetics of Change* (New York: Guilford Press, 1983)

Значи, сè додека постои промена, ќе постојат проблеми и можности за нивно справување, адаптирање, решавање, искористување на моментите и сл.

Со право Хераклит рекол : **„Ништо не е постојано освен промената“,** односно **промената ќе остане вечна, а проблемите ќе се јавуваат секогаш!!!**

Имено, постои една изрека која што гласи вака: **„Промената е живот и сè додека сме живи, ќе имаме проблеми“.** Врз основа на оваа изрека, ако промената е живот и ако немаме никакви проблеми, тогаш забавувањето на брзината на промени – што е еден начин на намалување на проблемот – е еднакво на извршување на самоубиство.

Меѓутоа, навраќајки се во претходниот дел за забрзувањето на промените, укажавме на тоа дека како што промената забрзува, предизвикот да се опстане станува покомплексен¹⁴ и притоа преживуваат само оние претпријатија кои што најбрзо ги носат вистинските одлуки и најбрзо ги спроведуваат таквите одлуки¹⁵.

На ова може да ја додадеме мислата од Чарлс Дарвин кој вели: **„Не преживуваат оние видови што се најјаки, ниту оние што се најинтелигентни, туку оние кои најдобро реагираат на промени!!!“**

Затоа, како што претходно напоменавме, брзото донесување на погрешни одлуки и брзото спроведување на истите е рецепт за пропаст. Претпријатието може да заврши со полоши проблеми од оние кои се обидува да ги реши. Тоа, всушност, значи дека претпријатијата секогаш ќе бидат опкружени со промени кои се постојани и на кои мора некако да се одговори, а дека проблемите кои се резултат на промените ќе останат засекогаш, односно тие се вечни – со решавањето на актуелните проблеми, се наидува на нови промени кои повторно генерираат проблеми.

¹⁴ M. Eigen, R. Winkler, M. Kimber, *Laws of the Game: How the Principles of Nature Govern Chance* (New York: Harper Colophon Books, 1981),

¹⁵ J. Diamond, *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton, 1997)

Од ова следува дека животниот циклус на проблемите е вечен, никогаш не завршува. Луѓето во секојдневниот живот, како и внатре во организациите, секогаш ќе имаат проблеми кои треба да ги решаваат со вистински и навремени одлуки, бидејќи секое нивно занемарување и невнимание може да доведе до уште поголеми проблеми што можат да ја одведат организацијата во тотален колапс и неможност да одговори и да се подготви за нови промени.

Затоа, она што претпријатието треба прво да го направи е да се отстргне од малите проблеми, за понатаму да може полесно да се справи со поголемите проблеми. Таквата постапност и навременост може да биде од голема корист за претпријатието, овозможувајќи му на тој начин да ги подобри своите јаки страни и капацитети.

Имајќи го ова предвид во овој дел ќе укажеме на важноста на видовите промени и проблеми, за можноста и неможноста на промените како и за влијанието на промените за постигнување на конкурентска предност.

2.1. Делумни наспроти радикални промени

Промените се секојдневни кога станува збор за еден бизнис. Една од класификациите на промените може да биде на делумни (инкрементални) и радикални. Најпрвин ќе се осврнеме на инкременталните промени.

Зборот инкрементални доаѓа од латинскиот збор *incrementum* што значи постепено и константно растење, напредување, пораст, прираст. Значи, инкременталните организациски промени претставуваат такви промени кои доведуваат до еден константен пораст на ефективноста и ефикасноста на бизнисите, односно доведуваат до константни подобрувања во кратки временски периоди¹⁶. Овие промени се појавуваат полаку во еден релативно подолг временски период, со релативно константна стапка или мали

¹⁶ Christensen, Clayton M., „*The Innovator's Dilemma*“, Harvard Business School Press, (1997).

флуктуации во интензитетот. Ваквите мали подобрувања гледани во подолг период можат да доведат до доста големи подобрувања во перформансите на организацијата. Треба да се има предвид дека делумните (инкрементални) промени во пократок временски период не доведуваат до големи подобрувања и тие промени се мали, дури и неприменливи. Инкременталните промени како серија од континуиран прогрес имаат три важни карактеристики и тоа:

- Карактеристично за инкременталните промени е насоченоста кон постоечките процеси, структури и технологии. Оваа карактеристика претставува основа за другите карактеристики на овој тип на организациски промени.
- Втората карактеристика на делумните (инкрементални) промени е тоа што имаат многу мал ризик од неуспех. Тоа е поради фактот што овие промени се иницирани од луѓето на дното на хиерархиската структура во претпријатието и се насочени кон подобрување на тековните процеси како и постоечката структура и технологија.
- Третата карактеристика на инкременталните промени е мала неизвесност. Затоа кај овој тип промени отпорот е помал. Бидејќи се работи на подобрување на постоечките елементи на организацијата кои се познати, а познат е и проблемот кој се решава и јасна е визијата за состојбата по изведување на промената, како и фактот што иницијативата е од индивидуалците кои што се среќаваат со тој проблем, веројатноста за отпор кон тие промени е многу мала.

Од круцијално значење е да се напомене дека инкременталните промени се одвиваат постепено, чекор по чекор¹⁷ и истите се темелат на претпоставката да се постигне промена која ќе биде во хармонија со постоечката култура и целите на претпријатието. Инкременталните промени се промени кои можат да бидат иницирани од страна на менаџерите – лидери, но исто така многу инкрементални промени настануваат од страна на луѓето кои се најтесно поврзани со

¹⁷ Thompson, Ian., Supply Management: „All Change”, 28 April, (2005)

организационите процеси, често и клиентите. Инкременталните промени овозможуваат некои работи да се извршуваат подобро или во поголем обем. Значи, фокусирани се на стабилноста во рамките на нормалната парадигма. Станува збор за промени од линеарен карактер каде влијанијата и ефектите од истите се лесно препознатливи. Менаџментот е фокусиран на ефикасност и држење на промените под контрола.

Зборувајќи за инкременталните промени можеме да кажеме дека тие, во основа, можат да бидат:

- Реактивни инкрементални промени кога се реагира на некој проблем кога ќе се појави, односно кога екстерните сили кои ги поттикнуваат промените создаваат таков притисок што претпријатието мора да се менува во поголем или помал степен.
- Проактивни делумни организациски промени кои настануваат кога во претпријатието преовладуваат сили кои сакаат и имаат моќ за менување на состојбата на status quo, односно тоа се промени кои обично се јавуваат кога се решаваат некои идни проблеми кои сè уште не се појавиле, но можат да се појават во иднина.

Според насоченоста делумните (инкрементални) промени можат да бидат:

- Технолошки инкрементални промени – промени во технологијата;
- Структурно-процедурални промени – промени во структурата на бизнисот;
- Инкрементални промени насочени кон луѓето;
- Техно-структурни инкрементални промени – промени насочени кон технологијата и луѓето;
- Социо-структурни инкрементални промени – промени насочени кон луѓето и структурата;
- Социо-технолошки инкрементални промени – промени насочени кон луѓето и технологијата;

- Социо-техно-структурни инкрементални промени – промени насочени кон луѓето, технологијата и структурата (заедно и истовремено).

Од вака наброените, последниов тип на промени во реалноста е најпотребен. Не можат да се прават промени во едно подрачје без притоа да се променат и другите. На пример, со промени во технологијата ќе мора да се обучат луѓето (а тоа се промени) и да се смени структурата која нема да одговара на новата технологијата. Меѓутоа, тоа не значи дека другите подвидови на инкрементални промени не се потребни и значајни. Всушност, сите тие ја имаат заедничката карактеристика на инкременталните промени – нивната постапност, последователност.

Зборувајќи за последователноста на инкременталните промени John P. Kotter укажува дека таа, сепак, не е доволна за успех на претпријатијата, дека е потребно нешто друго, односно поголема, покрупна промена. Така, според него: *„Исклучително успешните организации знаат како да ги надминат и контролираат антителата кои се противат на сè што е ново. Тие знаат како да ги зграбат можностите и да ги избегнат заканите. Сфаќаат дека поголемиот напредок и просперитет се поврзани со поголема победа на крајот. Овие организации сфаќаат дека постапното, но постојано подобрување, само по себе, повеќе не е доволно*¹⁸.

Тоа значи дека во современи услови, услови на дисконтинуитет, забрзани промени и предизвици во окружувањето организациите не можат да бидат успешни доколку се базираат само на инкременталните (континуирани, постепени, мали, делумни) промени. Во таков случај, на организациите им се потребни и треба да тежнеат кон битни, радикални, крупни, т.е. трансформациони промени.

Во последно време сè повеќе се пишува и зборува за „создавање и повторно создавање на организациите“ (Inventing and Reinventing Organizations), односно сè повеќе се зборува за организациите кои се пресоздаваат (обновуваат). Токму во тоа се

¹⁸ John P. Kotter, *The Heart of Change*, 2001,

состои и концептот на радикалните, крупни промени – концептот на организационата трансформација, односно пресоздавање, обновување, трансформирање на организацијата. Тоа е концепт кој ги нагласува радикалните промени не само во операциите и активностите во синџирот на вредности на организацијата, туку и промените во нејзините аутпути и пазарна позиција. Всушност, ова е концепт кој ја укажува потребата од промени, но кои не одат последователно чекор по чекор како инкременталните, туку промени кои водат кон пресоздавање на организацијата односно трансформирање на сите нејзини деловни процеси, сè со цел поуспешно работење и пласирање на пазарот¹⁹.

Значи, за разлика од делумните (инкрементални) промени кои претставуваат серија на континуиран прогрес и кои се потребни за организациониот развој, радикалните промени се промени потребни да ја преобликуваат организацијата, да ѝ дадат нов облик, да ја реструктурираат, трансформираат итн.

Според John Kotter, постојат неколку типични методи²⁰ на трансформација на организацијата и тоа:

- Реинжинеринг (Reengineering);
- Реструктурирање (Restructuring);
- Програми за квалитет (Quality programs);
- Мерџери и аквизиции (Mergers and Aquisitias).

Реинжинерингот претставува радикален метод на трансформација на организацијата²¹. Тоа подразбира исфрлање на стариот систем на работа или, со други зборови, може да се каже дека реинжинерингот е фундаментален, радикален и драматичен пристап²² за подобрување на деловните процеси и перформанси на претпријатието. Во оваа смисла, предмет на реинжинерингот не

¹⁹ Prahalad, C. K., The work of New Age, Managers in the Emerging Competetive landscape, in : *The Organization of the Future*, Josey- Bass Publishers, San Francisco, 1997

²⁰ Kotter, P. J., *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996,

²¹ Hammer, M., *Reengineering*, Harvard Business Review, No5., 1990,

²² Hammer, M., Champy, J., *Reenginering the Corporation – a Manifesto for Business Revolution*, 1997, (1993)

претставуваат организациите, туку процесите кои се одвиваат во нив. Тоа значи дека компаниите не го редицајираат своето продажно или производствено одделение, туку деловните процеси кои луѓето во тие одделенија ги обавуваат. Исто така, треба да се потенцира дека концептот на реинжинерингот се разликува од концептот за подобрување на работењето (одвивање на процесите) на претпријатието преку инкременталните промени. Веќе кажавме дека инкременталните промени се одвиваат последователно и водат кон континуирано, но мало подобрување, што не е случај со радикалните промени. Имено, тоа значи дека за да се унапредат и подобрат перформансите на претпријатието потребна е брза и радикална промена која афирмира реинжинеринг и која е во согласност со окружувањето.

Според тоа реинжинерингот е избалансиран и сеопфатен процес што се разликува од другите концепти:

- ❖ Реинжинерингот се разликува од рационализацијата, иако скоро секогаш води кон зголемување на продуктивноста,
- ❖ Реинжинерингот е различен од реструктурирањето, иако скоро секогаш произведува организациски промени;
- ❖ Реинжинерингот се разликува од TQM, иако секогаш е ориентиран кон задоволство на потрошувачите и процесите кои го поддржуваат;
- ❖ Реинжинерингот се разликува од автоматизацијата, иако користи технологија на креативен и иновативен начин.

Значи, реинжинерингот претставува метод на радикална промена, со помош на кој доаѓа до трансформација на организацијата, односно трансформирање и модификување на деловните процеси што се одвиваат во рамките на истата²³.

Што се однесува до **реструктурирањето** можеме да кажеме дека како метод и стратегија на радикалните промени во претпријатијата, денес претставува глобален феномен.

²³ Manganelli, R., Klein, M., *The reengineering Handbook*, Amazon, New York, 1995, p.18,

Реструктурирањето го применуваат организации во развиените пазарни економии, како и во т.н. економии во транзиција. Реструктурирањето како метод на радикална промена може да се појави во неколку форми и тоа: *Downsizing*, *Downscoping* и *Leveraged Buyouts*.

Downsizing – om^{24} или намалување претставува метод на радикални промени на реструктурирање на организацијата преку редукција или намалување на работната сила и бројот на организациони единици. *Downsizing – om* е збир на активности кои менаџерите ги преземаат со цел да се подобри ефикасноста, продуктивноста и конкурентноста. Карактеристично за *Downsizing – om* е тоа што²⁵:

- 1) *Downsizing* – от претставува збир на активности кои се спроведуваат со намера. *Downsizing – om* не е само нешто што се случува во организацијата, туку нешто што организацијата одлучно го превзема.
- 2) *Downsizing* – от обично вклучува намалување на бројот на вработените, иако не се ограничува само на тоа. Тоа значи дека станува збор за: преместување, трансфери, поволности за пензии, отпемнини, отпуштања, флукуација итн.
- 3) *Downsizing* – от се фокусира на подобрување на ефикасноста на организацијата. Истиот се појавува или проактивно или реактивно, со цел да ги задржи и намали трошоците, да ги зголеми приходите и да создаде основа за конкурентност.
- 4) *Downsizing* – от ги поддржува и влијае на работните процеси, свесно или несвесно.

Downscoping – *om*, пак, претставува стратегија и метод на радикални промени во организацијата кој се сведува на збир од акции што предизвикуваат фирмата стратешки да се реструктурира и сведе само на клучните активности. Користејќи го *Downscoping* – от

²⁴ Masic B., *Strategijski menadzment*, Univerzitet "Braca Karic", Beograd, 2001, str.392-398,

²⁵ Cameron, K.S. Freeman S. J., Mishra A. K., *Downsizing and Redesigning Organizations*, edited by George P. Huber and William H. Glick, *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insight for Improving Performance*, Oxford University Press, 1995, p.25

организациите се концентрираат на клучните бизнис активности и со тоа ја подобруваат својата конкурентност.

Leveraged Buyouts, е метод на реструктуирање каде менаџерите ја купуваат активата (имотот) на фирмата со цел да ја превземат истата во приватна сопственост²⁶. Менаџерските откупи (МВО), откуп на вработените (ЕВО) и откупите на целата компанија се трите битни типа на *leveraged* откупи. Истражувањата покажуваат дека МВО формата на откупи резултира со унапредување на перформансите и подобрување на претприемништвото. Она што треба да се напомене за Leveraged Buyouts е тоа што на краток рок водат кон зголемување на трошоците, а на долг рок кон висок ризик од банкрот.

Следен метод кој исто така се користи за трансформација на организацијата се Програмите за квалитет.

Програмите за квалитет (ISO, TQM) претставуваат еден вид комбинација на различните методи од реинжинерингот и реструктуирањето на организацијата. Имено, програмите за квалитет можат да допринесат за трансформирање на организацијата и тоа преку воведување пристапи за зголемување на квалитетот на секоја активност и секое одделение во организацијата. Но, иако фокусот на програмите за квалитет обично е насочен кон подобрување на квалитетот на работењето и зголемување на продуктивноста, истите најчесто предизвикуваат културни промени.

И, на крајот, **Merger – уме** претставуваат исто така стратегија и метод на радикални промени, при кој две фирми врз основа на договор ги интегрираат своите активности на релативно рамноправна основа. Значи, мерџерите (спојувања, интеграција) секогаш се доброволни²⁷.

Што се однесува пак до аквизициите (припојувања), се работи исто така за стратегија кај која една компанија купува контролен пакет или 100% учество во друга компанија, правејќи ја притоа припоената компанија субсидијарна единица во рамките на портфолиото на

²⁶ Hitt, M. A. Ireland, R. D. Hoskisson, R. E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thompson, 2003, p.232-233

²⁷ Hitt, M. A. Ireland, R. D. Hoskisson, R. E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thompson, 2003, p. 215

постоечките единици. На тој начин припоената компанија ја губи својата правна независност. За разлика од мерџерите, кои главно претставуваат пријателски трансакции, аквизициите вклучуваат и непријателско преземање.

Од големо значење овде е да се напоменат и т.н. *Takeovers* кои претставуваат *специфичен вид аквизиции* и означуваат преземање на некоја компанија преку нејзино одобрување. По правило, станува збор за непријателски трансакции кои се резултат на недоразбирања околу понудите. Потребно е да се истакне дека аквизициите се јавуваат почесто од мерџерите и takeovers.

Од ова може да се констатира дека радикалните промени се промени кои ја кршат рамката на односи во организацијата, трансформирајќи ја притоа, организацијата во нов систем. Радикалните промени вклучуваат креирање на нова структура и менаџмент процеси. Денешната турбулентна, непредвидлива околина налага брзи и радикални промени. Радикалните промени доведуваат до значајна реорганизација во претпријатијата. Претпријатијата остануваат во истите граници, но се менуваат производите, маркетинг пристапот и организационата структура.

2.2. Стратешки промени

Покрај, инкременталните и радикалните промени, во денешното турбулентно и непредвидливо окружување, претпријатијата се соочуваат и со т.н. стратешки промени. Станува збор за четири типа стратешки промени кон кои можат да се фокусираат менаџерите на претпријатијата, за да постигнат стратегиска предност и тоа:

- промени во технологијата,
- промени во производите и услугите,
- промени во стратегијата и структурата и
- промени во културата.

Секоја од овие промени има свои специфики па затоа ќе се осврнеме поодделно за секоја од нив.

2.2.1. Промени во технологијата

Живееме во свет каде промената е нормална и единствено нешто кое може да се претстави како константа во нашиот личен и бизнис живот. Секој ден читаме за нови технологии, нови сервиси, нови опреми, итн. Затоа, овде ќе се задржиме за технологијата и технолошките промени и нивното влијание врз успешноста на претпријатијата.

Тргувајќи од самото потекло, поимот технологија е составен од два грчки збора: *tehne* – што значи вештина, умешност, занает и *logos* – што значи наука, учење, знаење на нешто. Па, така, како резултат на потребата технологијата да се согледа целосно, постојат бројни дефиниции за истата, од кои најшироко прифатена е дефиницијата според која *технологичката претставува користење на знаење, методи, техники и алатки кои го трансформираат инпутот во аутпут во една компанија или, со други зборови, технологијата е резултат на примена на знаењето за одредени вештини, занаети или умешности во креирање на одреден резултат.*

Во Оксфорд речникот (Oxford Dictionary) технологијата пак, се дефинира како: *научно истражување и користење на применети науки (како инженерство на пример) и примена на тоа знаење преку практични задачи во индустријата.*

Може да се забележи дека она што е поврзано со технологијата претставува: знаење, вештина, умешност, учење, примена²⁸.

Покрај овие постојат и други дефиниции и објаснувања за поимот технологија и тоа од оние кои ја изедначуваат технологијата со хардверот во производството, па сè до оние според кои се тврди дека таа претставува знаење за машините и процесите. Тоа воедно значи

²⁸ Merrill, R., D. L.Ur., *Encyclopedia in Social Sciences*, Macmillan, 1968,

дека, зборот технологија не се однесува само на технологија на производството, туку и на секаква технологија која се користи во деловниот процес на претпријатието како што се компјутерите, факсовите, телефоните, e-mail, Интернетот итн., како и знаењето во однос на таа технологија. Од ова следува дека технологијата е вклучена во сите организациони активности, а брзите промени во истата придонесуваат тие да бидат значаен чинител во речиси секоја технолошка иновација²⁹.

Кога зборуваме за технологијата и нејзините промени и влијанија врз претпријатијата може да се каже дека постојат два типа технолошки промени: **квантумски и постепени**.

Квантумска технолошка промена претставува темелен пресврт во технологијата кој резултира со изнаоѓање нови видови стоки и услуги. Два понови примери се развојот на Интернетот, кој што ја револуционализира компјутерската индустрија и развојот на генетскиот инженеринг (биотехнологијата), кој што ветува револуција во лекувањето на заболувањата преку развојот на лекови по пат на генетски инженеринг. Принципите кои ги разви компанијата McDonald's во производството на брза храна исто така спаѓаат во примери за квантумски технолошки развој.

Постепен технолошки развој е технолошкиот развој кој ја усовршува постојната технологија и води кон постепени промени или подобрувања на производот. Технолошките промени се промени кои можат да претставуваат и нова можност, но и закана за претпријатието. Од една страна тие создаваат можност за создавање на нов производ, која менаџерите и нивните организации можат да ја искористат. Од друга страна, пак, новите и усовршени производи можат да ѝ наштетат на побарувачката на старите производи добро зацврстени на пазарот, па дури и да ги уништат. Всушност, на овој начин, преку можностите и заканите може да се согледа влијанието кое технологијата може да го има врз организациите.

²⁹ Peter Drucker: „The Discipline of Innovations“, *Harvard Business Review*, May/June, 1985

Технологијата е присутна во целото претпријатие, во сферата на материјалното производство и надвор од таа сфера.

Технологијата ги опфаќа методите, средствата за работа, производните постапки, примената од страна на корисниците, а исто така подразбира и креативен талент и смисла за организирање и управување со знаењето во насока на негова корисна примена³⁰.

Стапката со која технологијата влијае како извор на организациски промени варира од индустрија до индустрија. Како и да е, денес, се чини дека таа има огромно влијание врз сите типови на бизниси. Секој менаџер мора да го следи развојот на технологијата во својата индустрија и да ги користи последните достигнувања во секојдневното функционирање на претпријатието³¹. Тоа е, пред сè, поради фактот дека најголемата причина за промени во претпријатијата претставува технологијата која влијае и на структурата и на човечките ресурси во едно претпријатие, но не треба да се изостават и финансиите.

Имено, технологијата служи за обезбедување на севкупното подобрување, па дури и подобрување на сите бизнис операции. Затоа бизнисот, односно претпријатието, мора да го следи развитокот на технологијата, од проста причина што, сакале или не, технологијата секогаш ќе оди напред.

Веќе кажавме дека технологијата има големо влијание врз претпријатијата или организациите. Постојат многу анализи и истражувања во науката за тоа какво влијание има технологијата врз бизнисот или еден организациски систем при што сите тие укажуваат на тоа дека колку е покомплексна технологијата што една организација ја користи, толку е потешко за менаџерите и неменаџерите да наметнат строга контрола врз технологијата или пак ефикасно да ја регулираат³².

³⁰ Mesthens, *Technological Change and Its Impact on Man and Society*, London (1969),

³¹ Van de Ven, A., H. L. Angle, M. S. Poole (1989), *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper & Row,

³² DeSanctis, G. and Poole, M. S., *Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory*, Organization Science (1994)

Така, колку технологијата е покомплексна, толку е поголема потребата од флексибилна структура за да се забрза можноста на менаџерот да одговори на неочекувани ситуации и да му даде слобода да дојде до нови решенија за проблемите со кои се соочуваат. За разлика од ова, колку технологијата е порутинска, толку посоодветна е формалната структура, бидејќи задачите се едноставни, а потребните чекори да се произведе стоката и да се обезбедат услугите претходно се решени.

Овде се поставува прашањето: Кога една технологија е рутинска или комплексна?

Еден истражувач кој го испитувал ова прашање, Charles Perrow, тврди дека два фактори одредуваат колку една технологија е комплексна или нерутинска: разновидноста на задачите и можноста да се анализираат задачите³³. Разновидноста на задачите е бројот на нови или неочекувани проблеми или ситуации со кои едно лице или функција се сретнува при извршување на задачите или работата. Можноста за анализа на задачите е степенот до кој програмираните решенија се достапни на луѓето или функциите да ги решат проблемите со кои се соочуваат. Нерутинските или комплексните технологии се карактеризираат со многу разновидни задачи и мала можност за анализа на задачите – ова значи дека се појавуваат многу разновидни проблеми и дека решавањето на овие проблеми бара значително непрограмирано донесување одлуки. Рутинските технологии, пак, се карактеризираат со мала разновидност на задачите и голема можност за анализа на задачите – ова значи дека проблемите со кои се сретнуваат не се разликуваат многу и лесно се решаваат преку програмирано донесување на одлуки.

Сепак, за полесно согледување и анализа на технологијата и нејзиното влијание врз претпријатието потребно е да се согледа функцијата која ја има таа во организацијата. За таа цел технологијата се анализира врз основа на три клучни области односно активности и тоа:

³³ Perrow, C. (1979), *Complex Organizations*, 2d ed. (Glenview IL: Scott, Foresman)

- технологија на производите,
- технологија на процесите и
- информациска технологија.

Така одвоени, трите области на технологијата имаат различни традиционални пристапи, различни научно – методолошки и теоретски основи меѓу нив, а разграничена е и нивната одвоеност во праксата на компаниите. Со ваквото разделување на технологијата на три клучни подрачја: производи, процеси и информациска технологија, вниманието се насочува на специфичните области кои се критични за разбирање и решавање на проблемите за управување со технологијата во претпријатијата.

Технологијата на производите ги опфаќа следниве карактеристични елементи кои претставуваат и специфични прашања што се решаваат во претпријатието сè со цел за негово успешно функционирање: планирање на производите, инженеринг на производите, применет инженеринг итн.

Планирањето на производите започнува со идентификација на потребите на потрошувачите и утврдување на својствата на производите кои ќе ги задоволат потребите на потрошувачите. Обично овие активности во организацијата се поврзуваат со маркетингот.

Инженерингот на производите пак, поаѓа од конструкцијата и технолошката изработка на производите и тоа во согласност со барањата за нови или изменети производи, сè до конструкцијата на самите производи кои задоволуваат конкретни барања во врска со перформансите, квалитетот, трошоците итн.

И, за крај, применетиот инженеринг подразбира унапредување на продажбата или задоволување на специфичните барања на купувачите. Овој сегмент на активности најчесто се наоѓа во рамките на маркетингот, но очигледна е и неговата блиска поврзаност со технологијата на производите.

Второто клучно подрачје, односно технологијата на процесите се одликува со шест клучни елементи:

1. Материјали – кои вклучуваат разгледување на селекција, набавка, добавувачи;

2. Опрема и алати – истите подразбираат активности на развој или избор на опрема и алатки неопходни за производство на одредени производи;

3. Транспорт на материјалите – се карактеризира со складирање, лоцирање, испраќање и поместување на материјалите. Се однесува на надворешниот и внатрешниот транспорт, што значи дека опфаќа врски со снабдувачите, купувачите и сл.;

4. Производен систем – се занимава со воспоставување на интегриран информациски систем за остварување на соодветна комбинација на деловите, набавката, планирањето и контролата на производството;

5. Контрола на квалитетот – обезбедува исполнување на својствата на материјалите, компонентите и подсистемите во однос на барањата на производот;

6. Одржување – ги утврдува причините за успехот на машините и воспоставува профилатички мерки за одржување на оптималната сигурност на машините.

На крајот последното, клучно подрачје, е информациската технологија која станува сè позначајна за успешно функционирање на претпријатијата. Најголем дел од активностите вклучуваат собирање, обработка и пренесување на информации³⁴.

Во областа на информациската технологија како најзначајни елементи се издвојуваат:

1. Информацискиот хардвер и софтвер – опфаќаат физички и интелектуални принципи вградени во перформансите на информациската технологија;

2. Применети информациона системи – опфаќаат конфигурација на системот, хардверот, оперативните системи, софтверот и

³⁴ Markus, M. and Robey, D., *Information technology and organizational change*, Management Science (1988)

комуникациските протоколи кои се проектирани за сосема конкретна примена;

3. Системи за поддршка на одлучувањето – можат да обезбедат напредок во ефикасноста и работата на раководителите, што претставува значајна стратешка предност;
4. Деловни информациски системи – претставува нов облик на стоки и услуги кои можат да бидат понудени преку креативна примена на новите способности за обработка на информациите.

Вака разграничена технологијата на три клучни подрачја, овозможува нејзино подобро анализирање³⁵, бидејќи на тој начин се овозможува претпријатието полесно да одговори на предизвиците кои ги носи самата технологија, како и полесно применување на истата во рамките на претпријатијата. Понатаму, задржувајќи се на технологијата како целина, како извор на промени во претпријатијата, од големо значење е да се напомене дека обично менаџерите на претпријатијата се соочуваат со одредени дилеми и прашања пред да одлучат дека прифаќањето и примената на новините од областа на технологијата може да биде корисно за претпријатието. Имено, тие најчесто размислуваат за каква новина станува збор – што значи дека може да се работи за комуникациска алатка, социјален медиум, производствена алатка, маркетинг алатка, алатка за зголемување на продуктивност, продажна алатка и сл.

Следно прашање кое исто така предизвикува дилема кај менаџерите е како може да ја користат новината, односно дали прифатената новина ќе биде едноставна или комплексна за користење. Она за што менаџерите се интересираат во врска со прифаќањето на новините од технологијата е тоа дека тие најпрвин разгледуваат дали постојат и други бизниси кои ја користат истата новина и, пред сè, какво е нивното искуство. Тоа може многу да им помогне затоа што веднаш ќе почнат да размислуваат дали и нивното претпријатие, односно бизнис,

³⁵ Stoneman, P., *The economic analysis of technological change*, Oxford: Oxford University Press (1983)

треба да го користи тоа ново нешто. Тоа можеби претставува и едно од најважните прашања за менаџерите со оглед на фактот дека треба да се донесе одлука за користење на новината која се појавила. Доколку менаџерите утврдат дека со користењето на тоа ново нешто можат да го подобрат својот личен и бизнис живот, тогаш повеќе од јасно е дека одлуката за прифаќање и примена е донесена. При донесувањето на одлуката за користење на новата технологија, менаџерите треба да направат уште една работа – да размислат за користите кои може да им ги донесе новата технологија, односно целите кои сакаат да се постигнат. Сите овие дилеми и размислувања треба да претставуваат составен дел од работата на менаџерите бидејќи само на таков начин може успешно да се одговори на предизвиците кои ги носи технологијата – предизвици кои во поново време иницираат најчести промени во рамките на организациите.

Во тој поглед, она што треба да го направат менаџерите – лидери е градење на систем кој ќе овозможи следење на технологијата и прилагодување кон истата преку:

- пристап до информации за сè што се случува во подрачје на технологијата која може да влијае врз претпријатието;
- анализа на можното влијание на тоа ново нешто врз претпријатието;
- приоритизација на прилагодување;
- пробување на најприоритетните новитети – доколку има можност;
- имплементирање во бизнисот како стандард за наредните бизнис операции.

Вака изградениот систем треба континуирано да се следи, да се надоградува и унапредува, во согласност со промените и позитивните барања на времето.

2.2.2. Промени во производите и услугите

Разгледувајќи ги промените во технологијата може да се каже дека многу од концептите опишани за технолошките промени можат да бидат релевантни и за еден друг вид стратешки промени, односно станува збор за креирање на нови производи и услуги. Промените во производите и услугите се важни за претпријатијата, бидејќи претставуваат еден од главните фактори кои му помагаат на претпријатието во освојувањето на нови пазари. Имено, производите и услугите се резултат на активностите или процесите кои се одвиваат во претпријатието и како такви се одликуваат со одредени својства и карактеристики.

Всушност, својствата на производите првенствено потекнуваат од нивната природа, од природата на употребените материјали како и од желбата, т.е. намерата на производителите да се делува во процесот на трансформацијата (производството). Притоа, треба да се нагласи дека производите со кои располага претпријатието може да бидат наменети за лична или за широка потрошувачка – продажба, односно за задоволување на барањата на потрошувачите и интересите на сите партиципенти – производителот, дистрибутерот, општеството и сл. Кога зборуваме за својствата на производите во рамките на претпријатијата ќе кажеме дека во основа тие се одликуваат со: *употребни, естетски и економски својства*.

Употребните својства се поврзани со самата намена на производот.

Естетските својства, како што кажува самото име, се однесуваат на надворешниот изглед на производот, бидејќи честопати надворешниот изглед го продава производот.

Економските својства се поврзани со економската оправданост на производот. Тоа значи дека преку економично организирање на процесот на производството и реализацијата на производот да се добие економски ефект, притоа задржувајќи ги употребните и естетските својства на производот.

Покрај овие својства, производите можат да поседуваат и други својства кои што се барани од потрошувачите односно дистрибутерите.

Знаејќи ги својствата на производите, менаџерите многу добро знаат со каков тип производи располага нивното претпријатие и на тој начин знаат како полесно да се справат и како да го спроведат процесот на промените на нивните производи и услуги. Тие мора да бидат свесни дека нивните производи и услуги мора да се променат, да се редизајнираат и да добијат нов попривлечен облик, овозможувајќи му на тој начин на самото претпријатие подобар пласман на пазарот.

Така, менаџерите мораат да посветат огромно внимание на обликувањето на своите производи и услуги бидејќи, како што кажавме, добро дизајнираните и обликувани производи претставуваат важен фактор во освојувањето на пазарите. На тој начин менаџерите – лидери вршат промени на производите и услугите во нивните претпријатија правејќи ги поатрактивни за потрошувачите. Сигурно е дека производот мора да ги задоволува барањата на купувачите. Затоа производите што се дело на човечкиот труд минуваат низ еден сложен процес на создавање. Имено, од појавувањето на идејата за нов производ, па сè до неговото физичко создавање поминува еден подолг процес кој е исполнет со истражувања и анализи преку кои менаџерите одлучуваат како да создадат нов производ или да го редизајнираат веќе постоечкиот. Сето ова е резултат на промените кои претпријатието мора да ги направи и спроведе, доколку сака неговите производи да станат уште поатрактивни за потрошувачите и, се разбира, доколку сака со тоа да освои нови пазари. Значи, тоа е од голема важност за опстанокот на претпријатието со оглед на фактот дека како што се потребни промени во технологијата така е потребно да се прават промени и на производите и услугите.

Кога станува збор за промените во производите и услугите треба да се нагласи дека може да се работи за промена од типот- креирање и воведување на нов производ или услуга, или пак промена која подразбира унапредување и редизајнирање на постоечките производи и услуги. И во двата случаи процесот на дизајнирање на производот

опфаќа голем број истражувања како на пазарот, т.е. барањата на потрошувачите, понудата и сл., така и техничко-технолошки истражувања, економско-финансиски истражувања, еколошки истражувања и сл. Сепак, општо погледнато процесот на дизајн на производот опфаќа повеќе фази од кои како позначајни³⁶ се јавуваат следниве:

- идеја за иновација,
- деловна анализа,
- развој на производот,
- маркетиншки тест,
- комерцијализација.

Идеја за иновација. Дизајнирањето на производот најнапред започнува со идеја. Но, заради сè посеопфатно согледување и оформување на сите негови својства, неопходно е менаџерите да отпочнат со прибирање на повеќе идеи. Покрај менаџерите, идеите можат да потекнуваат и од други субјекти како: од потрошувачите, од конкуренцијата, од вработените, од разни списанија, рекламен материјал и сл. Фундаментално е да се приберат што поголем број идеи како би се извршил избор од најдобрите, односно да се изберат оние идеи кои ќе го оправдаат понатамошното истражување. Сето ова значи дека, доколку менаџментот во претпријатието донесе одлука за промена – воведување на нов производ, најнапред треба да започне со добра идеја која ќе го овозможи понатамошниот процес на промената на производот.

Деловна анализа. Го опфаќа процесот на анализа на идејата за економската оправданост на иновацијата. Всушност, деловната анализа (анализа на оправданоста за дизајнирање на нов производ) се состои во: анализа на маркетингот – дали идејата е во согласност со барањата на потрошувачите, анализа на производниот процес – дали може да се произведува тој нов производ, анализа на финансиската можност, анализа на оперативната организираност, менаџментот и сл.

³⁶ Д-р Синиша Спасов, Производствен Менаџмент, Економски факултет, Скопје, 1998 год. стр. 64

Развој на производот. Во оваа фаза идејата за прв пат се трансформира во производ со конкретна материјална форма. Тоа значи дека во оваа фаза на развој се врши вложување во време, материјали, пари, експериментирања и сл. со цел да се произведе производ во согласност со идејата. Она што е од важност да се напомене е дека дизајнирањето во фазата на развојот на производот се раководи од неколку аспекти: 1. дизајнирање од аспект на функционалност на новиот производ; 2. дизајнирање од аспект на обликуваност (форма, естетика) на новиот производ; 3. дизајнирање од аспект на производни можности на новиот производ; 4. дизајнирање од аспект на подобрување на новиот производ.

Маркетиншки тест. Во оваа фаза се врши запознавање на реалните состојби на производот. Маркетиншкиот тест е многу значаен за воведувањето на новиот производ, со оглед на фактот дека преку него се дознава за пазарната прифатеност на производите. Затоа тој мора да биде добро подготвен и добро да се спроведе. Маркетиншкиот тест дава добра основа како за планирање на производството така и за планирање и спроведување на реализацијата на производите.

Комерцијализација. Комерцијализацијата се јавува како една од крајните фази на дизајнирањето на производот. Оваа фаза е поврзана со претходната фаза, т.е. маркетиншкиот тест. Фазата на комерцијализација на производот треба да биде добро организирана за производите непречено да стигнуваат до потрошувачите. Тоа бара подготовка и обука на персоналот во повеќе области. Персоналот во продажбата мора да знае и умее да се однесува, соработува и одговара на прашањата и барањата на купувачите. Да ја организира промоцијата, продажбата, пропагандата, да одговара на посебните барања на купувачите и сл.

Може да се констатира дека дизајнирањето на производот е основната постапка кај секој производ. Неговото значење е многу големо. Со дизајнот треба да се остварат такви својства кај производот со кои ќе се задоволат специфичните потреби и желби кај потрошувачот, вработените во организацијата, сопствениците,

добавувачите, партнерите и општеството. Притоа, со оглед на тоа дека потребите и желбите на потрошувачите се различни, потребно е дизајнот на производите да биде прилагоден за поголема група потрошувачи.

Исто така треба да се напомене дека поголем дел од претпријатијата ги спроведуваат промените на производите и услугите не само со креирање и воведување на нов производ или услуга, туку и со подобрување и усовршување на постоечките производи во претпријатието. Имено, доколку менаџерите сметаат дека постоечките производи се добри, дека потрошувачите се веќе запознаени со нив и нивниот квалитет и дека истите му овозможуваат добар пласман на претпријатието на пазарот, можат да пристапат кон нивно унапредување сè со цел и понатаму да ги задржат своите клиенти и позицијата на пазарот. Така тие донесуваат одлука за редизајнирање и преобликување на нивните производи што воедно подразбира подобрување на нивните перформанси. Тоа значи дека дизајнирањето и редизајнирањето на производите и услугите претставува дел од стратегијата на претпријатието за полесно остварување на конкурентска предност.

Всушност претпријатијата, треба да настојуваат да создаваат таква програма³⁷ која што ќе биде ориентирана кон континуирано иновирање и подобрување на постоечките производи во производната програма, бидејќи докажано е дека претпријатијата кои што се иноватори и кои ги прифаќаат промените на нивните производи и услуги имаат подобри работни перформанси од претпријатијата кои не се иноватори³⁸.

Исто така, покрај добрите работни перформанси, претпријатијата кои ги прифаќаат и спроведуваат промените на своите производи и услуги, односно развиваат стратегија за подобрување или воведување на нови производи се здобиваат и со подобра позиција на пазарот. Тоа, всушност, значи дека успехот на претпријатијата на пазарот во голема мера зависи од комплексноста на новиот производ кој што го

³⁷ Hamel G. The Future Of Strategy, European Management Review (1993),

³⁸ Jin Z. et al. (2004) Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors, Journal of Strategic Marketing, December, p.263

воведуваат (развииваат) – што значи дека претпријатијата кои што развииваат доста комплексни нови производи, мора да разгледаат поширок спектар на фактори на успехот, наместо претпријатијата кои што имаат едноставни производи³⁹.

На ова може да се надоврзе и фактот дека успехот на претпријатието во развиивањето нови производи и освојувањето нови пазари во голема мера зависи и од неколку други фактори и тоа:

- типот на пазарот кој што претпријатието планира да го покрива со своите производи;
- иновативната стратегија;
- степенот на иновативноста на новите производи, како тоа го гледаат потрошувачите;
- општата функционална ориентација на претпријатијата.

На крајот можеме да констатираме дека како што се потребни промените од областа на технологијата која што се користи во рамките на претпријатието, така се потребни и промени на производите и услугите со кои располага претпријатието, сè со цел да се постигне поголема конкурентска предност и да се освојат новите пазари.

2.2.3. Промени во стратегијата и структурата

Покрај претходно споменативе промени, организациите треба да водат сметка и за својата стратегија и структура, односно да вршат динамичко прилагодување и усогласување на едната со другата. Една организација своите цели може да ги постигне доколку поголемиот дел од нејзината стратегија води сметка за тоа како е структурирана самата организација. Тоа упатува дека помеѓу стратегијата и структурата во организацијата постои врска, односно дека структурата на организацијата мора да биде во согласност со избраната стратегија.

³⁹ Moorman C. and A. J. Miner (1998), The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development, Journal of Marketing, July p.3

Имено, со стратегијата се одредува што и кога нешто треба да се постигне, додека пак со организациската структура се специфицира како тоа ќе се изврши. Карактеристично за организациската структура е тоа што таа се однесува на средствата за работа, материјалите и персоналот кои се распоредени и поврзани заедно што ѝ овозможува на организацијата нејзино успешно работење.

Организациската структура треба да обезбеди ефикасност и ефективност во работењето.

Под ефикасно работење се подразбира навремено, на правилен начин и економично извршување на задачите, а ефективноста означува економично и квалитетно извршување на вистинските работи и постигнување на успешност (ефект) во остварувањето на целите на работењето.

Значи, целта на организациската структура како составен дел од организацијата, т.е. како организационо заокружен систем на задачи и работни односи е да помогне во определувањето на тоа како вработените треба да ги користат ресурсите за да ги остварат целите на организацијата. Исто така, организациската структура претставува значаен фактор кој дава можности за стабилен развој и раст на организацијата.

Од есенцијално значење е да се знае дека организациската структура не е случаен избор, не е резултат на среќа, ниту инерција на историски зададена форма. Тоа упатува на констатацијата дека менаџерите – лидери се тие кои имаат обврска и одговорност за свесно развивање на структурите коишто можат да го унапредат работењето на претпријатието. Треба да се напомене дека не треба да се сфати дека постои една најдобра организациска структура еднаш засекогаш дадена. Зашто така сфатената организациска структура има тенденција на отпор кон промените и притоа станува нефлексибилна. Во тој поглед, сметаме дека организациската структура не треба да остане статичка, не променета, напротив, таа треба да се менува, да се подобрува, да се преобликува со цел истата да го подобри и

функционирањето на самото претпријатие, во согласност со неминовните промени во времето во кое се живее или се очекува.

Премногу крутите организациски структури можат да ја загрозат организациската виталност. Затоа, организациите коишто сакаат да држат чекор со промените на околината мора редовно да се реорганизираат. Притоа, треба да се води сметка дека структурата е во функција на стратегијата, а не обратно.

Структурата на претпријатието треба да ги поврзе клучните активности и ресурси. Затоа таа мора да одговара на потребите на стратегијата на претпријатието. Изборот на структурата мора да биде детерминиран од стратегијата на претпријатието. Всушност, стратегијата го претставува планот на акции кои се преземаат за остварување на поставените цели на организацијата. Таа се предлага, формулира и изготвува под надлежност на врвниот менаџмент, а се спроведува и извршува од сите. Притоа, секое претпријатие пожелно е да развие добра и вистинска стратегија и да обезбеди нејзино квалитетно извршување, односно извршување кое се случува кога врвните менаџери избираат соодветна организациска структура, култура и лидерство.

Несомнено е дека постои нераскинлива врска помеѓу организациската структура и стратегија. Тоа е воочливо и при процесот на промени во организацијата, односно промените на структурата или стратегијата. Така, менаџерите се тие кои треба да утврдат дали организациската структура е соодветна или не во постигнувањето на целите на претпријатието.

Доколку утврдат дека е несоодветна, треба да превземат одредени мерки за да креираат посоодветна или нова структура⁴⁰.

Потребно е да се нагласи дека несоодветноста на структурата или неопходноста од промени на истата најчесто доаѓа како резултат на менувањето на стратегијата на претпријатието.

⁴⁰Jack M. Kaplan & Eileen E. Kaplan, „*Organizational Restructuring*” (Организационо реструктурирање), (Преглед на менаџмент 73, 1984)

Стратегијата секогаш подразбира промени. Тоа значи дека доколку се применува нова стратегија, претходните планови, политики и климата во организацијата исто така трпат некакви промени.

Генерално, постојат две главни причини поради кои менувањето на стратегијата на претпријатието често бара промени и во организациската структура. Тие причини се⁴¹: *Прво*, структурата диктира како целите и политиките ќе бидат остварени и *второ*, организациската структура диктира како ресурсите ќе бидат алоцирани.

Изборот на структурата треба да ја одразува стратегијата на претпријатието од аспект на⁴²: големината, различните производи или услуги, конкурентското окружување, интерните размислувања сврзани со политиката, и потребните информации и координацијата во рамките на претпријатието.

За односот помеѓу структурата и стратегијата при процесот на промени, во литературата постојат неколку стојалишта.

Според првото стојалиште, постојната организациска структура ја ограничува стратегијата⁴³. Новата стратегија подразбира соодветни промени во организациската структура, меѓутоа таа е отпорна на промените и ја прави стратегијата помалку атрактивна.

Според второто стојалиште, структурата ја следи стратегијата⁴⁴, односно стратегијата е независна варијабла, додека пак структурата е зависна варијабла. Постојат неколку причини поради кои промените во стратегијата на претпријатието бараат промени и во организациската структура се потребни за нејзино ефикасно извршување.

Според третото стојалиште⁴⁵, структурата и стратегијата мора да бидат усогласени и тоа усогласување мора да биде јасно направено. Логичниот тек според кој структурата ја следи стратегијата е точен, но

⁴¹ David Fred R.: *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Columbus, 1986, p.248,

⁴² Pearce II John A., Richard B. Robinson Jr.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1985, p. 333,

⁴³ Arnoldo C. Hax, Nicholas S. Majluf: „Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure“, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 2, Fall 1983, p. 72-7,

⁴⁴ Alfred D. Chandler, Jr.: *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 1962, p. 14,

⁴⁵ Helmy H. Baligh, Richard M. Burtin: „Marketing in Moderation – The Marketing Concept and the Organization`s Structure“, *Long Range Planning*, Vol. 12, No. 2, April 1979, p.93

некомплетен. Односот помеѓу нив подобро е да се нарече наизменичност помеѓу стратегијата и структурата.

Сето ова само го потврдува фактот дека промените се потребни во претпријатието, односно дека менаџерите треба да бидат свесни за потребата од менување на постојната стратегија, а со тоа и структура на организацијата, што се јавува како резултат на сè подинамичното окружување и притисокот од страна на конкуренцијата. Затоа, менаџерите уште при самото формулирање на стратегијата треба да посветат внимание и да размислат за процесот на примена и извршување на истата, а со тоа да размислат и за спроведувањето на промените во организацијата. Уште при формулирањето на стратегијата на претпријатието менаџерите треба да знаат дека таквата стратегија со текот на времето ќе треба да се промени – што е многу логично со оглед на силите кои делуваат однадвор, при што тие се оние кои треба да утврдат кога е потребно да се изврши промена на стратегијата и зошто е тоа потребно.

Она за што треба да бидат свесни менаџерите во таквите ситуации, е тоа што донесувајќи ја одлуката за менување на постоечката стратегија, тие воедно донесуваат одлука и за менување на постоечките планови, политики и клима во организацијата, односно донесуваат одлука за менување на структурата на организацијата како целина.

Тоа значи дека менувањето на стратегијата на организацијата претставува многу важна одлука за која треба добро и проактивно да се размисли, бидејќи станува збор за менување на целокупната структура на претпријатието што, доколку не е поддржано од останатите вработени, тешко може да се спроведе и оствари.

Обично, претпријатијата настојуваат да развијат една добра и вистинска стратегија и структура, отколку да се занимаваат со нејзино често менување. Се разбира дека е потребно тие да вршат и нејзино подобрување или усовршување, но истражувањата покажуваат дека менаџерите и неменаџерите повеќе прифаќаат инкрементално да ја менуваат својата стратегија, бидејќи на тој начин доаѓа до постепено

менување и подобрување на самата структура на претпријатието, што речиси е и незабележително, а, сепак, придонесува кон поголема ефикасност и ефективност во работењето.

Исто така, од релевантно значење е да се напомене и дека доколку организациите сакаат да бидат успешни во остварувањето на своите цели мора да бидат ефикасно раководени, како би можело во процесот на развој на една соодветна структура да се имплементира, т.е. спроведе одредена стратегија. Тоа значи дека менаџерите – лидери мораат постојано да прават проценка на својата стратегија или структура, со цел да се провери нејзината погодност или непогодност во остварувањето на целите на претпријатието, т.е. при појава на промени во организационата стратегија треба да се изврши проценка на погодноста на структурата.

На крајот, може да се констатира дека сите организации треба да прават промени и динамички да ја прилагодуваат својата стратегија и структура бидејќи само на тој начин ќе можат да се прилагодат и да одговорат на новите барања на конкуренцијата.

2.2.4. Промени во културата

Промените во стратегијата, структурата, технологијата и производите не се случуваат сами за себе, туку сите тие вклучуваат промени и кај луѓето. Луѓето претставуваат составен дел од организацијата и како такви тие имаат свои ставови, вредности и очекувања во врска со промените кои се случуваат. Вредностите, ставовите и очекувањата кои ги имаат вработените и менаџерите ја одразуваат културата на претпријатието. Впрочем, културата на претпријатието претставува збир на верувања, очекувања, стекнати и вложени вредности од страна на членовите на претпријатието и пренесени од една генерација вработени на друга⁴⁶. Секое претпријатие има сопствена култура. Културата укажува на вредностите

⁴⁶ Hunger David J., Thomas L Wheelen: *Strategic Management*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996, p.123,

кои вработените треба да ги прифатат, за да се однесуваат на начин конзистентен со целите на претпријатието⁴⁷. Таа влијае на начинот на кој вработените и менаџерите им приоѓаат на проблемите, ги опслужуваат потрошувачите, соработуваат со добавувачите, реагираат на конкурентите и ги управуваат активностите во сегашноста и оние во иднината. Значи, културата претставува еден систем кој ја држи организацијата сплотена, бидејќи на вработените им дава препознатливи шеми со чија помош тие можат да го разберат однесувањето во организацијата или пак да влијаат врз него⁴⁸. Организационската култура е најприсутниот елемент во организацијата, но тој е и најмалку очигледен. Бидејќи културата честопати е имплицитна, луѓето не се свесни за нејзиното постоење како што е тоа случај во однос на политичката динамика и техничкиот систем во организацијата. Како последица на ваквата состојба, културата честопати е предвидена при преземањето на активности за стратешки промени. Всушност, културата на организацијата исто како и структурата, мора да биде усогласена со стратегијата, бидејќи во спротивно нема да го поддржува нејзиното успешно извршување. Тоа значи дека промените во стратегијата треба да бидат придружувани со промени во културата. Промените во културата кои се во согласност со променетата стратегија го даваат начинот на однесување на вработените, односно определуваат што тие треба да прават и како треба да ги рангираат приоритетите во извршувањето на работата. Разгледувајќи ги промените во културата како составен дел од организацијата, од особено значење да се напомене е дека менаџерите треба да посветат внимание на одржувањето и управувањето со културата во нивното претпријатие, бидејќи само на тој начин ќе можат да ги спроведат потребните промени на истата. Всушност, културата претставува мошне критичен фактор за менаџментот, со оглед на фактот дека неадекватно управуваната култура може да му донесе доста сериозни проблеми на претпријатието. Затоа, една од

⁴⁷ Linda Smircich: „*Concepts of Culture and Organizational Analysis*“, 1983 p.345-346

⁴⁸ Katz & Kahn, 1978 p. 348-395

најважните, но и најтешки умешности на врвниот менаџмент е да одлучи за содржината на организациската култура, односно да определи кои вредности ќе се прифатат, за кои цели треба да се залагаат, какви ставови треба да имаат вработените и какви интерпретации на минатите и сегашните случки во компанијата би биле најкорисни. Штом, ќе ги донесе ваквите одлуки, следниот чекор што треба да го превземе врвниот менаџмент е да ги пренесе на вработените. Одлуките за културата многу често се интуитивни, имплицитни или пак стојалиштата се утврдуваат низ обиди и грешки. Културата има посебно значење за остварување на ефикасност во функционирањето на претпријатието и како таква се менува многу бавно и за тоа е потребен голем напор. И покрај тоа, голем број претпријатија ја увиделе важноста од менување на културата особено кога воведуваат нови конкурентски стратегии. Тоа упатува на фактот дека промените во културата на претпријатието се потребни одвреме навреме не само за да ја поддржат новата конкурентска стратегија, туку и со тоа да му овозможат на претпријатието да се одликува со добро препознатлив белег кој ќе му овозможи подобро и помодерно функционирање, а со тоа и поголема конкурентска предност. Имено, веќе кажавме дека секое претпријатие се одликува со своја сопствена култура која овозможува подобра клима во организацијата, но понекогаш, како резултат на промените во окружувањето и притисокот од конкурентите, се случува постоечката култура да го спречи претпријатието во остварувањето на својата стратегија и цели, а со тоа и да го загрози неговото функционирање. Затоа е потребно менаџерите да внимаваат кога ја обликуваат својата култура, истата да биде приспособена на стратегијата, да биде култура по која претпријатието ќе се одликува и која ќе вклучува вредности, норми, ставови и обичаи кои ќе бидат поддржани и прифатени од вработените, но исто така и да внимаваат на нејзиното одржување и подобрување, преку наградување или унапредување на луѓето чие однесување е во рамнотежа со постојната култура, како и преку пренесување на културата со помош на слогани, церемонии итн. Управувајќи и одржувајќи ја така културата,

менаџерите ќе имаат помалку проблеми при нејзиното менување, односно ќе го спроведат тоа на многу полесен и поподготвен начин. Така, менувањето на културата тие можат да го спроведат со донесување на новодојденци надвор од организацијата, со менување на наградите и со употреба на нови слоган и симболи, односно, со други зборови, за да ја сменат културата менаџерите треба да имаат јасна претстава околу тоа што сакаат да создадат. Всушност, потребно е да преземат и да обрнат внимание на неколку работи со цел да овозможат ефективно менување на културата на претпријатието⁴⁹.

Така, тоа значи дека културните промени не можат да бидат делегирани до вработените туку дека мора да започнат од врвниот менаџмент и да добијат поддршка од другите менаџери. Потоа, менаџерите треба да обезбедат преориентација на културните норми, пред сè преку менување на системот на менаџмент. Исто така, многу е важно, до сите вработени, со прецизни и специфични термини, врвните менаџери да го пренесат ставот за тоа каков е системот на вредности на претпријатието, посебно во периодот на промени. Друг механизам кој менаџерите можат да го употребат за ефективно менување на културата во претпријатието претставува обуката која треба да го модификува однесувањето во насока на поддршка на новите вредности во претпријатието, како и модификацијата на симболите, односно замена на старото лого, името и другите симболи на старата култура на претпријатието со нови симболи, кои ќе ја одразуваат новата култура. Значи, задачата на менаџерите-лидери на претпријатието се состои во изградба на модел на идеална култура, која ќе се менува паралелно со менувањето на условите во окружувањето на претпријатието.

На крајот, може да заклучиме дека сите овие стратешки промени: промени во технологијата, стратегијата и структурата, културата и производите и услугите, претставуваат значаен дел од работата на претпријатието – секое нивно појавување мора да биде проследено со одговор на претпријатието, поточно на човечките ресурси во него,

⁴⁹ W. Brooke Tunstall: „Cultural Transition at AT&T“, *Sloan Management Review*, Vol.25, No. 1, Fall 1983, p 22-25 & Michael J. Stahl, David W. Grigsby : *Strategic Management for Decision Making*, PWS – Kent Publishing Company, Boston, 1992, p. 155

бидејќи тие се оние кои мора да научат како да ја применуваат новата технологија, да ги продаваат новите производи, да работат ефикасно во тимски базирана структура и да ги прифатат новите права и обврски. Во тоа се огледа и значајноста на овие промени – спроведувајќи ги истите претпријатието полесно може да се справи со секојдневните предизвици, но и да се здобие со подобра конкурентска предност.

2.3. Нормални наспроти абнормални проблеми

Веќе кажавме дека сè додека постојат промените претпријатијата ќе се соочуваат со проблеми кои треба да ги решаваат бидејќи секое нивно занемарување може да предизвика уште поголеми и посериозни проблеми, односно може да ја одведе организацијата во атрофична состојба. Проблемите слично како и промените, а настанати како последица на нивната појава, секогаш се присутни и ќе бидат присутни во организациите, без разлика во која фаза од својот животен циклус се наоѓа организацијата. Имено, секогаш кога една организација прави транзиција од еден животен циклус кон нареден, се појавуваат проблеми и тешкотии. Притоа, таквите проблеми можат да бидат нормални, но може да станува збор и за абнормални проблеми кои можат да ја загрозат организацијата. Така, со цел да се научат нови модели на однесување, организациите мора да ги напуштат старите модели. Кога една организација ја зголемува енергијата за да изврши ефективна транзиција од старите кон нови модели на однесување, проблемите на организацијата се сметаат за нормални. Значи, тоа се проблеми кои се сосема очекувани, подразбирливи, проблеми кои можат да се решат и проблеми кои можат да му помогнат на претпријатието да се подготви за нови промени. Меѓутоа, доколку организацијата ја зголемува енергијата навнатре, во залудни обиди да ги отстрани пречките на промените, таа наидува на абнормални проблеми за кои најчесто е потребна надворешна интервенција (консултанти). Абнормалните проблеми претставуваат неочекувани

ситуации кои укажуваат дека нешто не е во ред во претпријатието и кои најчесто менаџерите тешко ги решаваат самостојно. Тоа се проблеми на кои претпријатието најмалку се надевало и проблеми за кои што сметало дека нема шанси да се случат, а сепак се случиле. Значи, станува збор за два вида проблеми со кои претпријатијата најчесто се соочуваат при појавата и прифаќањето на одреден тип промени. Притоа, карактеристично за нормалните проблеми е тоа што истите организацијата може да ги реши со сопствената внатрешна енергија, со покренување на процеси и носење на одлуки од страна на менаџментот, за надминување на проблемите. Од круцијално значење е фактот дека организацијата не може да ги одбегнува ваквите проблеми, затоа што треба да учи и да ги развива своите способности – мора да развие организациска меморија на искуствата со цел да напредува кон наредната фаза на нејзиниот живот⁵⁰. Нормалните проблеми се преодни по својата природа: претпријатието, односно менаџерите, наидуваат на нив, ги решаваат, учат од нив и подготвено продолжуваат понатаму. За разлика од нив, абнормалните проблеми, пак, наликуваат на ќорсокак. Менаџерите се вртат во круг, гледајќи како проблемите се повторуваат, повторно и повторно. Постојано наидуваат на проблеми за кои мислеле дека се решени, но тие постојано се појавуваат во нова верзија или се манифестираат на друг начин. Овие проблеми можат да предизвикаат сериозни тешкотии на претпријатието и обидите на менаџментот да ги реши водат само кон несакани нус појави. Абнормалните проблеми се проблеми кои обично предизвикуваат непотребна болка, го забавуваат напредокот на организацијата и воедно ја уназадуваат способноста на организацијата да се развие. Тие ја фрустрираат и затвораат организацијата во определена фаза на животниот циклус. Менаџерите – лидери не можат сами да се справат со абнормалните проблеми во организацијата – тие се обидуваат да ги решат, но не се свесни дека истите проблеми повторно им се појавуваат само во поразлична верзија. Затоа, во решавањето на овие проблеми на менаџерите – лидери им е потребна

⁵⁰ *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life* (Boston: Belknap Press, 1995)

надворешна интервенција (консултанти) која ќе им помогне да го надминат циклусот на проблеми што се повторуваат и го блокираат нивниот напредок и која ќе им помогне да ја доведат својата организација до фазата на Зрелоста и да ја одржат таму. Тоа не е случај и со нормалните проблеми на претпријатието. За нивното решавање обично не е потребна надворешна интервенција, туку тоа е работа на менаџерите-лидери на претпријатието. Тие треба да знаат како да се соочат со овие проблеми и да бидат свесни дека истите е потребно да се решат во најбрз можен рок, бидејќи секое нивно одложување и занемарување може да доведе до непосакувани настани и непосакувана состојба на организацијата. Обично, менаџерите брзо и ефективно ги решаваат ваквите проблеми, со оглед на фактот дека тие претставуваат составен и секојдневен дел од нивната работа. Заедно со останатите менаџери како и вработените во организацијата тие треба да размислуваат и да бараат начини за совладување на секој можен проблем кој се појавил или се претпоставува дека може да се појави. Значи, нормалните проблеми не можат да ѝ наштетат на организацијата, доколку навреме бидат третирани, напротив тие можат да го потврдат фактот дека организацијата функционира нормално, прифаќајќи ги новите промени и успешно совладувајќи ги проблемите. Со абнормалните проблеми работите стојат малку поинаку, но и тоа не значи дека станува збор за нерешлива ситуација, потребно е само поголемо внимание, надворешна (стручна) помош и работите можат да бидат нормализирани.

Зборувајќи за овие видови проблеми, од големо значење е да се напоменат и еден друг вид проблеми кои можат да се појават во рамките на претпријатието, односно станува збор за *патолошки проблеми*. Имено, патолошките проблеми се разликуваат од абнормалните проблеми според нивната тежина и нивната хронична природа. Тоа се проблеми кои, затоа што не биле третирани навреме, можат да претставуваат закана за способноста на компанијата да преживее. Најочигледни примери за патолошки проблеми се: неконтролиран негативен готовински тек, постојано одлевање на клучни

лица од организацијата, нерешени проблеми со квалитет, рапиден пад на уделот на пазарот, исклучителна неспособност на компанијата да дојде до финансиски ресурси итн. Организациите со такви проблеми не можат да си дозволат надворешна интервенција, затоа што за тоа е потребно време, а времето е ресурс кој што овие организации го немаат. Затоа е потребно менаџерите доколку сакаат да бидат успешни во својата работа и дијагностицирањето на организациските болести, да научат да прават разлика помеѓу нормалните проблеми – оние транзиции коишто една организација треба да ги искуси со цел да напредува кон наредната фаза на животниот циклус и абнормалните проблеми кои што не треба да ги искуси.

2.4. Можност или невозможност на промените

Организациските промени, како што кажавме во претходните поглавја, претставуваат процес кој носи подобрување кај бизнисите. Промената е срцето на секој успешен бизнис. Колку побргу менаџерот свати дека промената е секојдневие на бизнисот воопшто толку подобро ќе биде за неговиот бизнис.

Меѓутоа, честопати за многу менаџери организациските промени претставуваат ноќна мора⁵¹. Тие стануваат свесни и доаѓаат во состојба кога знаат дека во нивното претпријатие е потребно нешто да се смени, но им се чини дека една таква промена е невозможна.

Овде се поставува прашањето: *Зошто се случува тоа, зошто менаџерите сметаат дека промената е невозможна?*

Одговорот лежи во комплексноста или едноставноста на процесот на промени. Доколку менаџерите процесот на организациските промени го перципираат како комплексен и не веруваат дека можат да го спроведат истиот и со тоа да го подберат својот бизнис, се соочуваат со чувство на страв дека промената ќе го поремети функционирањето на нивното претпријатие. Така, тие

⁵¹ Laurie A. Fitzgerald, Frans M. van Eijnatten, (2002), „Chaos in organizational change“, Journal of Organizational Change Management

изградуваат став и мислење според кое сметаат дека промената е невозможно да се спроведе во нивната организација, дека не можат и се немоќни да го поддржат процесот на промените, односно дека не се спремни за такво нешто. Исто така, менаџерите мислат дека промените се невозможни и поради тоа што претпоставуваат дека луѓето во нивната организација не сакаат да се жртвуваат, односно да помогнат во самиот процес на промените⁵².

Во такви случаи, менаџерите тврдат дека подобро е да останат во состојба на status quo, сметајќи дека процесот на промените е доста комплексен за нивното претпријатие и дека нема да можат да се справат и да ги решат проблемите кои можат да се појават. Поддржувајќи ваков пристап на неможност на промените, менаџерите прават голема грешка бидејќи освен тоа што сметаат дека вработените нема да сакаат да се жртвуваат, тие не се ни обидуваат кај нив да воспостават чувство на итност за промените⁵³ - едноставно сметаат дека промената не е она што му треба на нивното претпријатие.

Обично, самите напори за промените почнуваат кога луѓето во претпријатието почнуваат да ја согледуваат тешката конкурентска ситуација на компанијата, позицијата на пазарот, технолошките трендови и финансиските перформанси⁵⁴. Во таков случај она што треба и можат да го направат вработените е да покажат интерес за опстанокот на својата организација со тоа што ќе почнат да размислуваат во насока дека промената може да го подобри функционирањето и успехот на претпријатието.

Значи, работите можат да бидат сосема поинакви ако менаџерите заземат многу поинаков пристап кон промените. Се разбира дека процесот на промените може да се нарече комплексен, но ако менаџерите ја гледаат едноставноста во истиот и сфатат дека промените можат да се случат во нивната организација подобрувајќи го

⁵² John P. Kotter, „The change problem and its solution“, Leading change (1996), *Transforming organizations: Why firms fail*, p. 9-10,

⁵³ John P. Kotter (1996), *Leading Change: The Change problem and its solution*, Harvard Business School Press,

⁵⁴ John P. Kotter: „Why Transformation Efforts Fail“, Leading Change, Harvard Business School Press, 1996

притоа нивниот бизнис, доаѓаат до ситуација кога сметаат дека, сепак, ништо не е невозможно. Едноставно, тие сфаќаат и заклучуваат дека промената која се појавила можат да ја прифатат и да ја имплементираат во своето претпријатие, бидејќи веруваат во упорноста и желбата да се најде решение за проблемите. На тој начин невозможното тие го претвораат во возможно (промените), фокусирајќи се на вистинските работи и градејќи организациска култура каде промените се широко прифатливи од вработените во претпријатието. Значи, гледајќи ја едноставноста на промените, менаџерите многу поедноставно можат да го започнат и имплементираат самиот нивни процес. Така, тие ја прават промената можна, дозволувајќи истата да се случи во нивната организација, па дури и да ја трансформира истата. Перципирајќи ги промените како можни, менаџерите покажуваат дека нивното претпријатие е во чекор со случувањата во окружувањето, односно дека претпријатието може да ги поднесе промените, дека е спремно и подготвено за нив и дека истите се пожелни во неговото работење. Всушност, сето тоа се случува кога новите промени се појавуваат и кога менаџерите на претпријатијата ги прифаќаат истите и сметаат дека можат да ги имплементираат во работењето, односно кога менаџерите согледуваат дека целокупниот процес на промени може да се воспостави во организацијата.

Постојат неколку работи кои се од релевантно значење зошто менаџерите сметаат дека процесот на организациските промени евозможен и тоа преку: визијата на претпријатието, мотивацијата на вработените и преземањето акција.

Прво: самата визијата на претпријатието укажува дека пред да променат нешто менаџерите мора да знаат што сакаат да постигнат со тоа. Доколку се сигурни околу тоа како сакаат да изгледа нивното претпријатие во иднина тие веќе го знаат половина од патот до остварувањето на целта. Тоа значи дека менаџерите треба да имаат јасно дефинирана позиција за претпријатието во иднина и активностите кои се потребни да ги превземат за да го остварат тоа.

Второ: да се подигне мотивацијата на вработените, особено нивната внатрешна мотивација за да сфатат дека промената е неопходна за успехот и развојот на претпријатието. Значи, менаџерот треба да знае дека промената не може да се реализира доколку не се прифати и не се вклучат самите вработени во нејзиното спроведување. Ова укажува на фактот дека доколку вработените се мотивирани околу активностите во процесот на спроведувањето на промената, дотолку таа ќе биде можна и полесно ќе се имплементира.

И трето: акција – укажува на потребата од системски приод во спроведувањето на активностите за промени во претпријатието.

Значи, организациските промени ќе бидат можни или невозможни доколку менаџерите знаат и умеат да ја разберат нивната комплексна природа. Она што треба да го имаат секогаш предвид е дека промената ќе биде можна само доколку тие ја перцепираат како таква и веруваат во нејзиното спроведување. Во обратен случај нормално е промената да биде невозможна.

2.5. Влијание на промените за постигнување конкурентска предност

Зборувајќи за промените и нивните видови повеќе пати го споменавме нивното влијание врз функционирањето на претпријатијата. Напоменавме дека брзината на промените е немилосрдна и дека тоа се активности од постојан карактер кои може да му помогнат на претпријатието да го подобри своето работење и да се стекне со поголема конкурентска предност. Во тој поглед, влијанието на промените за остварување на конкурентска предност на претпријатието ќе го разгледаме во ова подглавје.

Имено, претпријатието има конкурентска предност ако успее својата профитабилност да ја направи поголема од просечната профитабилност во индустријата, во текот на одреден временски период. Тоа значи дека, конкурентската предност претставува еден вид

стратегија на претпријатието која се спроведува преку преземање низа активности и напори кои резултираат со создавање нова вредност, вредност која другите компании не се во можност да ја следат⁵⁵.

Значи, конкурентска предност се јавува кога претпријатието имплементира стратегија која создава вредност, која другите претпријатија не се во можност да ја следат или за нив таа е премногу скапа.

Сепак, во нашиот случај станува збор за конкурентска предност која претпријатијата ја стекнуваат со помош на промените. Знаеме дека претпријатијата кои ги прифаќаат промените и истите ги имплементираат и спроведуваат во нивното работење, имаат шанса да се стекнат со поголема конкурентска предност – да си обезбедат подобра позиција на пазарот.

Но, што всушност значи тоа?

Тоа значи дека, претпријатијата можат да се здобијат со конкурентска предност доколку се во тек со промените од околината, доколку ги имплементираат успешно во нивното работење, доколку успеат да бидат побрзи од останатите компании во околината околу одговарањето на самите промени, како и доколку со имплементираните промени создадат таков резултат и ефект во работата што ќе биде тежок за имитација од страна на останатите конкуренти.

Ова значи дека, ако претпријатието, поточно менаџерите, успешно го реализираат целокупниот процес на промени можат да се стекнат со конкурентска предност во дејноста, но истата да ја одржат барем подолг временски период – период во кој напорите на другите компании кои се обидуваат да ја следат неговата стратегија ќе резултираат со неуспех.

Меѓутоа, некои автори истакнуваат дека кога некое претпријатие ќе се стекне со конкурентска предност, истата може да ја зачува само за одреден временски период⁵⁶.

⁵⁵ B. Barney, 1990, How firm's capabilities affect boundary decisions, Sloan Management Review, 40 (3):137-145; J. B. Barney, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17:99-120

Конкурентската предност мора да биде нешто одржливо, нешто што на претпријатието ќе му овозможи опстојување подолг временски период. Затоа, претпријатијата треба да прават напори како за стекнување на конкурентската предност, така и за одржување на истата подолго време. Обично, најпозната стратегија која претпријатијата ја прават е намалување на цените на производите, но тоа претставува само привремено решение за привлекување на нови купувачи, бидејќи малку веројатно е дека претпријатието ќе успее да издржи со таквите цени. Она што во таков случај може да им помогне на претпријатијата е промената – иновација во производствениот процес во комбинација со соодветно управување со трошоците. На таков начин може да се постигнат пониски трошоци од конкуренцијата, а со тоа и пониска продажна цена на производите и услугите, што би било еднакво на конкурентска предност.

Така стекнатата конкурентска предност претпријатието не само што треба да знае да ја одржи, туку и да ја искористи во насока на остварување натпросечен профит⁵⁷.

Значи, задача на менаџерите е да развијат стратегија на промени која ќе обезбеди надминување на конкуренцијата и во исто време да имаат тактики кои ќе им помогнат во извршувањето на таа стратегија. На пример, секој бизнис продава некаков вид вредност на своите потрошувачи. Притоа, менаџерите треба да откријат како таа вредност ќе биде подобра од конкурентската и како ќе ја дистрибуираат таа вредност на подобар начин од конкуренцијата. Во тој случај тие можат да применат тактики од типот:

- обезбедување пониска цена на вредноста,
- обезбедување побрза испорака,
- обезбедување подобар квалитет,
- обезбедување подобра услуга и сл.

⁵⁶K. M. Eisenhardt & S. L. Brown, 1999, Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, Harvard Business Review, 77 (3): 72-84; D. J. Collis & C. A. Montgomery, 1995, Competing on resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, 73 (4): 118-128

⁵⁷R. Coff, 1999, When competitive advantage doesn't lead to performance. The resource-baset view and stakeholder bargaining power, Organization Science, 10:119-133

А сето тоа да би било возможно, односно за да се постигне конкурентската предност со помош на вакви тактики, потребни се и промени.

Промени се потребни во системот на целото претпријатие и тоа: промени во технологијата на работењето, промени во производствениот процес, промени во културата итн. за да би се овозможило побрза испорака, подобар квалитет, подобра услуга, односно за да се стекне потребната конкурентска предност.

Неминовно е дека промените имаат влијание врз постигнувањето на конкурентската предност. Без промените, претпријатијата нема да можат да се натпреваруваат со конкурентите во околината и нема да можат да воспостават подобри начини на работење од нив.

Меѓутоа, кога станува збор за градењето на конкурентската предност, треба да се напомене дека претпријатијата, односно менаџерите, мора да ги имаат предвид не само промените, туку и да ја анализираат конкуренцијата која всушност ќе им претставува репер во градењето на една таква предност.

Тоа значи дека мора да се направи истражување на конкуренцијата, односно да се утврди: кои се клучните конкуренти, каква е вредноста која ја нудат, како се однесуваат, што прават, како го прават тоа што го прават, како е прифатена нивната понуда на вредност од страна на купувачите, има ли некои недостатоци во нивната понуда на вредност, дали може да ги надополнат тие недостатоци, каква е споредбата помеѓу нив и конкурентите итн.

Ваквото анализирање и истражување може да им помогне на менаџерите да откријат дали нивните конкурентски предности се доволно силни за да ја надминат конкуренцијата и да обезбедат профит.

Овде треба да нагласиме дека кога станува збор за конкуренцијата менаџерите мора да имаат во предвид дека на нивната стратегија за постигнување конкурентска предност, конкурентите ќе одговараат со нивна нова стратегија, тактики и активности за да

започнат со намалување и попречување на нивната конкурентска предност. Затоа е потребно менаџерите да внимаваат на конкуренцијата и промените кои таа ги прави, да ги прилагодуваат своите стратегии, тактики и активности за да им овозможат обезбедување на конкурентска предност.

Притоа, откако ќе се здобијат со конкурентска предност, она што им претставува задача на менаџерите е да се обидат да ја одржат истата барем одреден временски период, бидејќи одржувањето на конкурентската предност придонесува за потенцијално зголемување на ефектите. На пазар на кој конкурентската предност не е одржлива, таа не постои.

Генерално, постојат четири карактеристики кои имаат значајно влијание врз определувањето на одржливоста на конкурентската предност: *постојаност, транспарентност, преместување и заменливост*⁵⁸.

Постојаноста, односно трајноста на конкурентската предност на претпријатието, се заснова на стапката со која ресурсите и способностите се намалуваат или стануваат апсолутни. Притоа, постојаноста на ресурсите е под големо влијание на технолошките промени кои го намалуваат векот на капиталните инвестиции и постојните ресурси во технологијата.

Транспарентноста се однесува на способноста на претпријатието да ја одржи конкурентската предност во зависност од брзината со која другите претпријатија можат да ја имитираат неговата стратегија.

Преместувањето значи дека поголемиот број од способностите и ресурсите не е слободно пренослив меѓу претпријатијата пред сè поради: географската неподвижност, имперфектноста на информациите, специфичноста на ресурсите на претпријатието и сл.

На крај, *заменливоста* укажува на тоа, пак, дека некои ресурси и способности можат лесно да бидат имитирани преку замена.

⁵⁸ Robert M. Grant: „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, Spring 1991, pp.124-128

Значи, задача на менаџерите е не само да развијат стратегија за постигнување на конкурентска предност, туку и да овозможат нејзино одржување ако сакаат да опстанат подолго на пазарот. Потребно е да ги следат промените во околината и промените кои ги прават конкурентите, бидејќи истите имаат огромно влијание за стекнување на конкурентската предност.

ТРЕТ ДЕЛ – ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И УПРАВУВАЊЕ СО ПРОМЕНИТЕ

3.1. Фактори кои влијаат врз промените на организацијата

Во поново време, како што и претходно нагласивме, работењето на организациите е под влијание на зголемената неизвесност и комплексност во окружувањето. За да успеат во такви услови, организациите треба постојано да вршат услогласување меѓу она што окружувањето го бара од нив и она што тие можат да му го понудат на окружувањето. Осносно, станува збор за будно следење на окружувањето на претпријатието (екстерното и интерното), односно на факторите кои можат да влијаат на појавата на промени во работењето на претпријатието.

Всушност, окружувањето своето влијание го манифестира преку факторите кои, делувајќи врз работењето на претпријатието, го изложуваат истото на предизвици од потесната или пошироката околина. Според тоа, може да се каже дека станува збор за две групи фактори кои имаат потенцијално влијание врз промените кои се случуваат во претпријатието. Тоа се надворешни и внатрешни фактори чиј интензитет на влијание врз претпријатието треба да се процени од страна на менаџерите, фактори кои се важни за успехот на претпријатието и воедно фактори кои можат да влијаат позитивно или негативно на претпријатието.

3.1.1. Надворешни фактори

Претпријатијата и менаџерите имаат постојани влијанија од надворешноста на бизнисот. Иако денес е тешко да се определат прецизно границите на едно претпријатие, сепак, може да претпоставиме дека постои окружување кое влијае на претпријатието. Едно претпријатие како организациски систем се наоѓа во постојана

интеракција со сопственото окружување. Тоа значи дека постојат фактори кои влијаат од надвор кон претпријатието и претпријатието со сопствените активности влијае на окружувањето со цел да остане во динамичка рамнотежа со истото. Впрочем, станува збор за надворешни фактори.

Надворешните фактори се фактори надвор од границите на претпријатието, фактори кои ја сочинуваат неговата екстерна околина и кои имаат потенцијално влијание врз неговото работење. Својствено за овие фактори е тоа што делувајќи врз работењето на претпријатието тие влијаат и врз промените кои се случуваат во него, ги иницираат истите и како последица на тоа можат да создадат можности или ограничувања за претпријатието.

Во овој поглед, за да ја согледаме проблематиката на надворешните фактори полесно, најпрвин треба да го разгледаме надворешното окружување на претпријатието, односно околината од каде доаѓаат овие фактори. Претходно, во подглавјето за изворите на организациските промени, напоменаваме дека надворешната околина на претпријатието ја сочинуваат повеќе подрачја како: технолошко, социо-културно, економско, политичко и меѓународно подрачје⁵⁹, за кои елаборираме поодделно и укажавме на нивното потенцијално влијание за појавата на промени во една организација.

Во понатамошното елаборирање поопширно ќе се задржиме само на технолошкиот развој и пазарната конкуренција, како најбитни надворешни фактори со најголемо влијание врз промените во претпријатијата.

3.1.1.1. Технолошки развој

Технолошкиот развој или напредок се однесува на подобрувањето на начините на кои производите и услугите се произведуваат, продаваат и стануваат достапни за јавноста. Во голема

⁵⁹ Richard L. Daft: *Management*, The Dryden press, Chicago, 1988, p.69

мера технолошкиот напредок е она што ја прави разликата помеѓу брзо растечките економии и оние кои се споро растечки. Технологијата и технолошкиот развој се релевантни за голем опсег на економски активности, а не само, како што често се претпоставува, за производство и компјутери.

Значи, технолошкиот напредок, односно неговото следење, е од големо значење за функционирањето на претпријатијата, со оглед на тоа што најголем дел од промените кои се случуваат во претпријатијата се поттикнати токму од овој фактор. Имено, технолошкиот напредок ги предизвикува најактуелните промени кои претпријатијата мораат да ги направат, доколку сакаат да бидат во чекор со конкуренцијата, односно доколку сакаат да си обезбедат подолг опстанок. Така, менаџерите, следејќи го технолошкиот прогрес и правејќи ги промените кои ги носи истиот, можат да овозможат подобро функционирање и работење во нивните претпријатија, генерално преку: намалување на трошоците, подобрување на квалитетот на работењето, креирање нови производи, освојување нови пазари и сл. Значи, технолошкиот развој претставува фактор на влијание, тежок за избегнување и игнорирање, бидејќи истиот секогаш ќе биде присутен во работењето на претпријатијата, претставен преку промените.

Технолошкиот развој е фактор чие влијание е неопходно во претпријатијата затоа што истиот никогаш не застанува, постојано се движи напред и го достигнува својот врв во различна и понова верзија⁶⁰. Затоа, бидејќи природата на овој фактор е релативно динамична, она што треба да го направат менаџерите е да ги спроведуваат промените предизвикани од овој надворешен фактор и постојано да го подготвуваат претпријатието за нови промени, односно влијанија.

Значи, со оглед на фактот дека технологијата секогаш ќе го доживува својот развој и напредок, задача на менаџерите е да дефинираат технолошка стратегија со помош на која ќе го олеснат процесот на менувањето и ќе знаат кои технологии претпријатието

⁶⁰ Jantsch, E (1972), *Technological Planning and Social Futures-Wiley*, New York,

треба да ги развива, дали да се оствари технолошко водство во тие технологии и дали да се продава технологијата⁶¹. Притоа, она на што треба да внимаваат менаџерите е да одредат кога треба да се напушти постојната технологија и да се развие или присвои нова, односно да знаат да го управуваат технолошкиот развој. Така, претпријатието со помош на дефинираната технолошка стратегија, секогаш ќе биде spremно да функционира на нов начин и да одговори на влијанието на технолошкиот напредок.

Впрочем, со развивање на технолошка стратегија, менаџерите имаат можност да ја сфатат и разберат важноста на технологијата, нејзиниот постојан развој, нејзината голема улога во речиси сите процеси на работење во претпријатијата, како и да донесат одлука дали сакаат да бидат први на пазарот, односно да бидат претпријатија кои брзо го следат технолошкиот развој⁶². На тој начин, преку таквата стратегија, менаџерите прават постојани технолошки промени, воведуваат иновации, ја заменуваат старата технологија со нова - поусовршена, односно го поддржуваат секој напредок во областа на технологијата, бидејќи се свесни дека тоа е она што може да им овозможи на нивните претпријатија функционирање на нов модерен начин и обезбедување егзистенција во иднина.

Технолошкиот развој, како фактор со најизразито влијание врз претпријатијата и воопшто, во поново време е од релевантно значење за успехот на сите организации, од едноставни причини што доколку менаџерите сакаат да му овозможат на своето претпријатие ново, поефикасно работење и функционирање, мораат тоа да го направат со внесување на нови технолошки промени, кои честопати можат и скапо да чинат. Затоа технолошкиот развој треба да се предвиди и да се процени моментот кога повеќе не треба да се инвестира во старата технологија, односно да се процени како во иднина да се алоцираат средствата кон технологијата со поголем потенцијал. Со други зборови,

⁶¹ David Ford: „Develop your Technology Strategy“, Long Range Planning, October, 1988

⁶² S. C. Fleming: „Using Technology for Competitive Advantage“, *Research Technology Management*, 1991,

менаџерите треба да внимаваат при оценката за тоа која од алтернативните нови технологии ќе биде поефективна во нивните претпријатија, бидејќи може да се случи да се инвестира во погрешна технологија и со тоа да се дочека промената на технологијата во инфериорна позиција на пазарот⁶³.

Впрочем, изборот на технологијата треба да се темели на технолошкото предвидување на идниот развој на клучните технологии кои водат кон одржлива конкурентска предност. Условите на средината влијаат врз комплексноста на донесување на одлуките во доменот на технолошката стратегија. Затоа е потребно да се подготвуваат алтернативни технолошки стратегии кои ќе му овозможат на претпријатието следење и приспособување на сопствениот развој во неизвесното технолошко окружување. Всушност, тоа значи дека развојот на претпријатието во голема мера е условен од технолошкиот развој, што е многу логично.

Имено, претпријатијата кои се иновативни и кои постојано прават промени, дефинираат и технолошка стратегија со помош на која го следат развојот на технологијата и притоа секогаш настојуваат да го подобрат своето работење, за да бидат конкурентни на пазарот⁶⁴.

Во обратен случај, претпријатијата кои не се во чекор со технолошкиот развој, потешко можат да влезат и опстанат во светот на зголемената конкуренција. Нивните менаџери најчесто сметаат дека влијанието на технолошкиот фактор не е позитивно и дека може само да им донесе проблеми на претпријатијата. Таквите претпријатија обично внесуваат модерна технологија на работење, но не до тој степен како што тоа го прават иновативните претпријатија.

Од ова може да се потврди важноста и значајноста на технолошкиот развој, како фактор на влијание врз промените во претпријатијата. Значи, технологијата е фактор со изразито големо влијание врз успехот на денешните бизниси, бидејќи самиот развој на

⁶³ Prasad, AVS and Somasekhara N.: „*The Analytic Hierarchy Process for Choice of Technologies*“, Technological Forecasting and Social Change (1990)

⁶⁴ Peter Drucker: „*The Discipline of Innovations*“, Harvard Business Review, May/June, 1985

претпријатието на некој начин е условен од развојот на технологијата, т.е. технолошкиот развој.

Тоа значи дека во денешно време претпријатијата, односно менаџерите, мораат постојано и будно да го следат технолошкиот развој, да знаат кога да ја заменат старата технологија со нова и да бидат свесни дека технологијата секогаш ќе се развива по нагорна линија. Тие мораат да научат да функционираат онака како што новиот технолошки развој ќе го побара тоа од нив, бидејќи сето она кое што е надополнето, доусовршено или сосема изменето, може само да им го олесни и поедностави процесот на работење, да го подобри квалитетот во извршувањето на операциите, да ги намали трошоците и со тоа да ги обезбеди претпријатијата со подобра конкурентска позиција.

3.1.1.2. Пазарната конкуренција

Друг фактор кој исто така доаѓа од надворешното окружување и кој има големо влијание врз појавата и справувањето со промените во рамките на организацијата е пазарната конкуренција. Конкуренцијата од секогаш имала значајно влијание на бизнисот поттикнувајќи го истиот на различни стратегии на промени за подобро и поефикасно работење.

Всушност, конкуренцијата е таа која со своите сили и влијанија постојано врши притисок на претпријатијата да ги модифицираат своите активности, да се обидат да ги направат подобри од другите претпријатија и со тоа да се здобијат со водечка позиција на пазарот. Меѓутоа, целата таа стратегија на претпријатијата да влезат во трката за подобро место на пазарот и не е толку лесна. Потребно е да се превземат низа мерки со помош на кои ќе се поработи на зголемувањето на конкурентската способност на претпријатието.

Тоа воедно значи дека, доколку една организација прави напори за да добие успешен пласман на пазарот, мора да води сметка за останатите претпријатија во дејноста, односно за тоа што тие прават, како и на кој начин успеваат на пазарот. Впрочем, она што во таков

случај треба да го направат менаџерите на претпријатието е да посветат внимание на тоа: со какви производи располагаат останатите претпријатија и какви се нивните канали на дистрибуција и промоција. Така, врз основа на постојана анализа на работата на конкурентите, менаџерите имаат можност да направат споредба со работењето во нивното претпријатие и да проценат дали е потребно да имплементираат стратегии кои ќе бидат поразлични од конкурентските, а сепак подобри од нивните. Во тоа се гледа и влијанието на конкуренцијата врз организациските промени, истата треба да се следи и набљудува преку нејзината динамика⁶⁵ заснована врз антиципирање на промените. Така, конкурентските сили се тие кои вршат притисок врз претпријатието да ги прави промените кои им донеле успех на пазарот на останатите претпријатија во дејноста и му овозможуваат на тој начин да се вклучи во трката за конкурентска предност.

Меѓутоа, имајќи ја предвид сложеноста и интензитетот на конкурентските односи во дејноста, за да остварат подобар успех, потребно е менаџерите да применат нови знаења во промените што треба да се спроведат во планирањето, реагирањето, одлучувањето како и решавањето на проблемите, што од друга страна е многу тешко во современите услови на бизнисот.

Конкуренцијата претставува фактор и битен елемент на околината бидејќи непосредно влијае на секоја стратешка одлука на претпријатието⁶⁶. Таа на некој начин претставува извор на информации⁶⁷ за претпријатието кое се обидува да имплементира слична стратегија за успешен настап на пазарот, односно претпријатието добива дополнителен извор на искуства со проучувањето на конкуренцијата и нејзиното искуство. Тоа значи дека пласманот на претпријатието на пазарот не зависи само од една постоечка стратегија на промени, напротив, потребно е перманентно да се одговара со нова стратегија која ќе биде значително подобра од

⁶⁵ Dickson P. R. (1986) Statics and Dynamics Mechanics of Competition: A Coment of Hunt and Morgans Cimpetitive Advantage Theory, Journal of Marketing, October

⁶⁶ Park C. W. and G. Zaltman (1987), Marketing Management, The Dryden Press, Chicago,

⁶⁷ Park C. W. and G. Zaltman (1987), Marketing Management, The Dryden Press, Chicago,

стратегијата на останатите конкуренти и стратегија која ќе биде тешка за имитирање.

Всушност, станува збор за градење на таква стратегија со помош на која ќе можат да излезат на виделина супериорните перформанси на претпријатието, односно за да се оствари поволна позиција на целиот пазар, претпријатието мора да располага со можности кои што овозможуваат конкурентска предност која се темели на супериорните финансиски и други перформанси. Притоа, кога станува збор за супериорните перформанси на претпријатието, треба да потенцираме дека за да може да ги оствари истите, претпријатието мора да влијае на пазарот, а не само да реагира на него. Тоа значи дека претпријатието мора да ги има предвид следниве активности: перцепција на односите, што е битно за потрошувачите, способност да се унапредуваат интерните работни процеси и одржување на испораките на супериорните вредности⁶⁸.

Значи, влијанието на конкуренцијата е тоа што го принудува претпријатието да се бори за соодветно, па дури и водечко место на пазарот, имплементирајќи ги притоа промените кои што треба да се направат во рамките на претпријатието. Имено, менаџерите – лидери се тие кои треба да знаат какви промени ќе му бидат потребни на претпријатието за да може тоа да си обезбеди позиција на пазарот, подобра од останатите претпријатија. Исто така, меѓу другото што треба да го направат е и да знаат да ги идентификуваат конкурентите, да го согледуваат нивното однесување, како и консеквенциите, за да можат на тој начин да создадат ефективни акции и реакции, т.е. да остварат релативно трајна конкурентска предност.

Имајќи го предвид сè поголемото влијание на конкуренцијата врз бизнисите, менаџерите се тие кои треба да имаат еден сосема нов ментален став за начинот на раководење во нивното претпријатие, став што ги преферира флексибилноста, брзината, иновацијата, интеграцијата и предизвиците што произлегуваат од постојаните

⁶⁸ Carrilat A. E. et. al. (2004) Marketing Driving Organizations: A Framework, Academy of Marketing Science Review, No. 5 p.22

промени на условите за работење. Значи, конкуренцијата ги принудува компаниите да прават избори за да преживеат и да бидат успешни.

Притоа, некои од тие избори по природа се стратегиски, како што се оние за избор на стратегиската намера и стратегиската мисија на претпријатието, одредувањето на стратегиите кои ќе се имплементираат за да се понудат производите, изборот на соодветно ниво на корпоративен опсег, формулирањето на структурите за управување и организација кои правилно ќе ја координираат работата на претпријатието и, преку стратегиското лидерство, ќе ја поттикнуваат и поддржуваат организациската иновативност⁶⁹. Кога се направени успешно изборите, во поглед на било кој збир од овие активности, имаат потенцијал да резултираат со конкурентска предност за претпријатието во однос на неговите ривали.

Кога зборуваме за конкуренцијата и нејзиното влијание, може да го споменеме и добро познатиот Портеров модел на петте сили на конкуренцијата (потенцијалните влегувачи, т.е. заканите од нови влегувачи, конкуренцијата, т.е. ривалство - конкуренцијата меѓу претпријатијата, добавувачите, т.е. преговарачката моќ на снабдувачите, купувачите, т.е. преговарачката моќ на купувачите и супститутите, т.е. заканата од супститути на производи и услуги) кој опфаќа многу варијабли и се обидува да ја определи комплексноста на конкуренцијата⁷⁰.

Всушност, овој модел сугерира дека профитабилноста и рентабилноста на дејноста е функција на интеракција меѓу петте сили: добавувачите, купувачите, ривалството меѓу постојните компании во дејноста, супститутите на производите и потенцијалните влегувачи во дејноста⁷¹. Исто така, може да се каже дека користејќи го ова средство, одредена компанија се наоѓа пред предизвик да го идентификува потенцијалот на дејноста за остварување профит и стратегијата која треба да се имплементира за да се воспостави конкурентска позиција

⁶⁹ R. Wters, 1999, Fisher to step down as Kodak chief executive Financial Times, June 10,17

⁷⁰ Seth & Thomas, Theories of the firm, 169-173,

⁷¹ M. Porter, Toward a dynamic theory of strategy, 428

која ќе може да се брани, земајќи ги предвид структурните карактеристики на дејноста.

За крај, може да потенцираме дека како и да е, конкуренцијата претставува фактор кој секогаш ќе има влијание на бизнисите, односно фактор чие дејство не може да биде занемарено и игнорирано, бидејќи во голема мера го определува успехот на претпријатието на пазарот. Затоа секое претпријатие треба да располага со добро формулирана стратегија, стратегија која првенствено ќе му овозможи надминување и добар одговор на конкурентите, а како резултат на тоа и водечка позиција на пазарот. На тој начин претпријатието би се стекнало со конкурентска предност во однос на другите претпријатија во дејноста и би важело за претпријатие со супериорни перформанси.

Меѓутоа, со оглед на тоа што денес конкуренцијата продира на сè поизразен и пософистициран начин, конкурентската предност која ја стекнале претпријатијата треба да биде нешто одржливо, нешто што би им овозможило на истите опстојување подолг временски период.

3.1.2. Внатрешни фактори

Покрај влијанието на надворешните фактори врз претпријатијата и промените кои се случуваат во нив, влијаат и други фактори. Станува збор за фактори чие дејство не доаѓа однадвор (екстерното окружување), туку се наоѓаат во внатрешноста на самата организацијата – нејзиното интерно окружување.

Значи, освен екстерното окружување, секоја организација има и свое интерно (внатрешно) окружување, чие следење и анализирање од страна на менаџерите може само да им помогне да ги утврдат и согледаат клучните внатрешни фактори, предностите и слабостите на претпријатието и врз основа на тоа да ја формулираат самата стратегија на претпријатието за настап на пазарот и остварување на одржлива конкурентска предност. Ова укажува дека менаџерите мора постојано да водат сметка не само за надворешните, туку и за

влијанието на внатрешните фактори, од едноставни причини што и двата вида фактори претставуваат влијанија релевантни за успехот на претпријатието на пазарот.

Во оваа смисла, задржувајќи се на важноста и значењето на внатрешните (интерни) фактори, од есенцијално значење е да напоменеме дека овие фактори за разлика од надворешните, се полесни и поедноставни за конторлирање од страна на менаџерите, поради фактот дека доаѓаат од самата внатрешност на претпријатието и како такви не смеат да бидат занемарени.

Така, за полесно и попрецизно утврдување и согледување на влијанието на овие фактори врз промените на претпријатието, менаџерите треба да направат анализа на сè она што е внатре во организацијата – луѓе, односно човечки ресурси, способности, структура, процеси итн., односно сето она од што е составена организацијата.

Имено, во делот за изворите на организациските промени – внатрешни извори, спомнавме нешто за силите на овие фактори на влијание, меѓутоа заради посеопфатно согледување на нивното влијание врз бизнисите и нивната конкурентска стратегија, во ова подглавје нивното дејство ќе го разгледаме поопширно.

Во тој поглед, најпрвин ќе го разгледаме влијанието на човечките ресурси врз промените и успехот на самото претпријатие. Впрочем, луѓето се ресурс кој претставува најзначаен елемент на претпријатијата, со оглед на тоа дека не постои претпријатие кое би можело да егзистира без нив. Луѓето ја претставуваат основата и сржта на организацијата и со своите знаења, вештини и креативност претставуваат незаменлив реализатор на успешноста на секое претпријатие.

Значи, успешни компании се оние кои што како најважна алатка за своето функционирање го земаат предвид човечкиот капитал. Имено, човечкиот капитал го претставуваат способностите и вештините на луѓето -вработени во организацијата. Вработените во една организација, без разлика дали станува збор за менаџери или

неменаџери, се индивидуи кои што имаат сопствени ментални претстави и перцепции, сопствени цели и, секако, секој е личност за себе. Токму заради тоа е потребно да се посветува внимание и на индивидуално и на групно ниво, сè со цел да се насочат кон постигнување на организациските цели.

Зборувајќи за човечките ресурси треба да потенцираме дека, покрај тоа што важат за најнеопходен елемент на претпријатијата, тие истовремено претставуваат и внатрешен фактор со најголемо влијание на појавата на промените, односно луѓето се тие кои ги забележуваат потребите од промени во претпријатието, ги иницираат и нормално ги спроведуваат истите. Со други зборови, луѓето со своите знаења треба да знаат како да влијаат за работите во нивното претпријатие да бидат извршувани на сè подобар и подобар начин, односно како да ги применат самите промени кои се потребни. Станува збор за свесноста на луѓето како човечки ресурси за нивната моќ на влијание врз одвивањето на промените во претпријатието. Всушност, тие се оние од кои зависи тоа кога одредена промена треба да биде проследена со нови обуки, специјализации, мотивирање, подобар комуникациски систем, воспоставување на одредени стандарди на однесување и сл.

Неоспорно е дека човечките ресурси ја претставуваат најголемата вредност за организациите, од едноставни причини што тие се она што најмногу ѝ е потребно на организацијата и без кое таа не може да постои. Имено, поради големото значење на луѓето во организациите, како клучно прашање кое се наметнува е нивната меѓусебна поврзаност. Всушност, истражувањата покажуваат дека организациите постојат ако и луѓето во нив се наоѓаат во меѓусебна интеракција, бидејќи само на тој начин може да се остварат основните функции за остварување на целите на организацијата.

Иако ова изгледа повеќе од едноставно и очигледно, запознавањето и вреднувањето на човечкиот фактор е многу значајно поради комплексноста на односите во општеството и различните карактеристики на луѓето. Човечката компонента ги прави организациите едни од најсложените системи и претставува еден од

најголемите предизвици за менаџерите и истражувачите на организациската проблематика.

Друг значаен внатрешен фактор кој може да влијае на промените и работењето е структурата на претпријатието. Секое претпријатие си има своја структура, т.е. скелет⁷². Организациската структура опфаќа систем на правила, процедури и конвенции со кои се уредуваат однесувањата на луѓето во организацијата⁷³, односно таа претставува еден вид мапа за улогите на секој поединец во организацијата. Значи, организациската структура се однесува на меѓусебните односи на сите компоненти на организацијата. Во случај кога таквите односи се нарушуваат се јавува потреба од промена на структурата во организацијата, односно со текот на времето организациската структура не може да одговори на потребата од ефикасно и ефективно работење на организацијата. Така, доаѓа до нејзино модифицирање или менување во потполно нова структура на односи.

Имено, со оглед на тоа дека организациската структура го претставува скелетот на организацијата, можеме да кажеме дека таа има големо влијание врз успехот на самата организација. Таа е фактор кој не доаѓа однадвор, но кој е секогаш присутен внатре во претпријатието и влијае на неговото работење. Организациската структура е организационо заокружен систем на задачи и работни односи кој определува како вработените ги користат ресурсите за да ги остварат целите на организацијата. Меѓутоа, таа не служи само за определување на позициите помеѓу луѓето опфатени со неа, многу повеќе ефекти и влијанија има врз комуникацијата, функционирањето и ефективноста на различните бизнис функции во самиот бизнис. Затоа е потребно менаџерите секогаш да ја имаат предвид скицата на структурата во нивното претпријатие за да можат полесно да ги утврдат и надминат препреките во развојот на претпријатието.

⁷² D-r. Radojica Jojic, *Preduzece, teorija i praksa, organizacije i rukovodenje*, Veselin Maslesa, Sarajevo, 1988, str.215,

⁷³ Janez Jerovsek, *Organizacija, motivacija, inovacija*, „Nase teme“, casopis 9/1988, Zagreb, str.2082

Значи, структурата има големо влијание врз опстојувањето на еден бизнис со оглед на фактот дека истата подлежи на постојано модифицирање и трансформирање, како резултат на промените кои се случуваат во рамките на претпријатието. Всушност, секоја промена во претпријатието влијае на промена на структурата, како што и структурата влијае на појавата на други промени во работењето.

Кога зборуваме за структурата на претпријатието и нејзиното влијание врз неговиот успех, треба да се нагласи дека во рамките на претпријатието може да постојат повеќе видови структури како⁷⁴: едноставна, функционална, секторска, матрична и сл., при што секоја од нив се одликува со одредени својства и карактеристики, но генерално сите имаат релативно исто значење. Така, без разлика на тоа каква структура ќе преовладува во претпријатието, задача на менаџерите е истата добро да ја дефинираат, формулираат, модифицираат и менуваат доколку е потребно, бидејќи во спротивно истата може да има негативно влијание врз успешноста на самото претпријатие.

Организациската структура на организацијата во целина треба да ѝ овозможи висок степен на економска самостојност, преку обезбедување на можности за непрекинато остварување на принципите на репродукцијата. Таа треба да воспоставува модел на организација кој нема да биде статичен, туку ќе може постојано да се прилагодува, во согласност со наметнатите стопански и економски промени.

Како фактори на влијание врз успехот на претпријатието може да се јават и процесите кои се одвиваат во самото претпријатие. Процесите се однесуваат на целокупната активност на претпријатието, вклучувајќи ја трансформацијата на влезовите во излези кои ќе имаат некоја вредност за потрошувачите. Нивното влијание врз успехот на претпријатието пред сè се согледува преку нивното правилно, точно и навремено изведување, односно доколку активностите во претпријатието се извршуваат без никакви препреки и на начин како

⁷⁴ Higgins James M., Julian W. Vincze: *Strategic management and Organizational Policy: Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago, 1986

што треба, тогаш и претпријатието функционира нормално. Обратно, во случај на било каква дисторзија во изведувањето на активностите, може да дојде до пореметување на функционирањето на претпријатието.

Тоа значи дека процесите се активности кои преманентно постојат и се одвиваат и кои можат многу да влијаат на тоа како ќе се одвива и како ќе функционира едно претпријатие. Тие претставуваат клучен фактор кој не смее да биде занемарен бидејќи било каква промена да се направи во рамките на претпријатието проследена е со променување и на постапките, односно процесите на работење на самото претпријатие. Со други зборови, доколку менаџерите забележат дека начинот на изведување на активностите во нивното претпријатие не е повеќе ефикасен, предизвикува компликации и придонесува за неуспех и проблеми, треба да пристапат кон промена на начинот на кој се одвиваат процесите.

Зборувајќи за процесите, во делот за внатрешните извори на промените, спомнавме дека истите можат да се јават во повеќе видови (технолошки, комуникациски, процеси на комуницирање, процеси на одлучување), меѓутоа она што е особено важно е дека без разлика за каков вид процеси станува збор, доколку не се извршуваат како што треба може да го загорзат успехот на претпријатието. Затоа е потребно следење и анализирање на нивното одвивање, сè со цел навреме да се избегнат препреките кои можат да се појават при работењето.

Може да се констатира дека сите овие фактори имаат големо влијание врз работењето на претпријатието, тие ја сочинуваат неговата внатрешна околина и како такви не треба да бидат занемарени.

3.1.3. Фактори на отпор кон организациските промени

Перманентната присутност на промените во рамките на организациите ја наметнува потребата од нивно детално разгледување, односно согледување не само на влијанието кое тие го имаат врз

работењето и функционирањето на организациите, туку и обратно – како организациите и нивните вработени реагираат на самите промени. Знаеме дека за да биде успешна промената треба да биде поддржана не само од страна на врвниот менаџмент, туку и од сите вработени во организацијата. Меѓутоа, честопати се случува одредена промена да не биде прифатена, поддржана и имплементирана во рамките на организацијата, бидејќи вработените сметаат дека истата може да им донесе многу проблеми и компликации, односно чувствуваат одбивност кон неа. Во таков случај станува збор за отпор на вработените кон промената и истиот може да резултира со тешкотии, па дури и неможност во спроведувањето на самата промена.

Во таа насока битно е да се нагласи дека резистентноста кон организациските промени најчесто се јавува како резултат на одредени причини кои можат да бидат различни. Тие причини претставуваат извори на отпорноста, односно фактори кои предизвикуваат отпорност кон организациските промени. Имено, тоа укажува дека при прифаќањето на одредена промена, менаџерите можат да најдат на отпор од страна на вработените, пред сè поради недоволната информираност и предрасудите дека промените можат да донесат проблеми и неповолно да се одразат на претпријатието. Затоа, секој менаџер, претприемач или секој кој работи со луѓе и мора да спроведува организациски промени мора да ги има предвид и да го следи влијанието на факторите кои можат да предизвикаат отпор, како и да се обиде да го намали интензитетот на истите во процесот на промените.

Истражувањата покажуваат дека постојат поголем број фактори кои можат да придонесат за отпор кон промените, при што како позначајни и поприсутни ќе ги напоменеме следниве⁷⁵:

- *Закана за моќта на индивидуално ниво.* Со секоја промена постои опасност одреден индивидуалец (во претпријатието) да загуби дел од својата моќ, па нормално е да се очекува

⁷⁵ М-р Драган Шутевски, *Организациски промени: 28 Фактори кои предизвикуваат отпор кон организациските промени*, Претприемач, 2010

опасност дека тие индивидуалци ќе се противат на предложените организациски промени.

- *Закана за моќта на организациско ниво.* Слично како на индивидуално, така и на организациско ниво промената може да одземе дел од моќта. Станува збор за моќта сконцентрирана во организационите единици – одделенија или сектори. Кога промената го предвидува ова, нормално е дека тие организациони единици ќе се противат на предложените организациски промени.
- *Губење на контрола од страна на менаџерите.* Кога организациските промени доведуваат до намалување на нивото на контролата што треба да ја спроведуваат менаџерите, ќе доведе до појава на отпорност кон таквите промени од страна на менаџерите на кои им е одземено правото на контрола.
- *Зголемување на контрола над вработените.* Кога како последица на организациските промени доаѓа до зголемување на контролата над вработените, истовремено доаѓа и до отпорност на вработените кон тие организациски промени.
- *Економски фактори.* Кога промените доведуваат до намалување на платите како севкупно намалување на трошоци во организацијата тогаш претставуваат вистинска закана за вработените кои ќе бидат погодени со тие промени.
- *Имиџ, престиж и репутација.* Секое работно место носи соодветен имиџ, престиж и репутација кои се битни за вработените. Тоа влијае на појава на отпор од страна на вработените кои сметаат дека се оштетени во овој поглед.
- *Работна сигурност.* Организациските промени можат да влијаат до намалување на работни места, технолошки вишоци, отпуштања. Работната сигурност има големо влијание на појава на резистентност од страна на вработени кои ќе почувствуваат дека ќе бидат погодени со тие промени.

- *Прераспределба на ресурсите.* Никој нема да сака да изгуби нешто со што досега располагал во вид на финансии, луѓе, опрема итн.
- *Закана за удобност.* Организациските промени можат да резултираат во лични неудобности, односно животот на вработените го прават потежок. Секој кој ќе почувствува неудобност од организациските промени ќе се противи на истите.
- *Импликации на лични планови.* Организациските промени доведуваат до прекинување на другите планови, проекти или другите лични и семејни активности што, пак, доведува до појава на отпорност кон таквите промени.
- *Неразбирање на промената.* Кога вработените не ја разбираат промената претпоставуваат дека тоа е нешто лошо и влијае на појава на отпорност кон предложената организациска промена.
- *Недоверба во иницијаторот на промената.* Кога постои недоверба во иницијаторот на организациските промени, секоја промена ќе се прима негативно.
- *Различни перспективи.* Менаџерот може да донесе одлука и да препорача план за промена врз основа на лична проценка на ситуацијата. Останатите во организацијата можат да се противат на промената бидејќи не се согласуваат со проценката на менаџерот или бидејќи гледаат на ситуацијата различно⁷⁶.
- *Страв од непознато.* Кога вработените чувствуваат неизвесност во процесот на трансформација тие насетуваат опасност. Оваа неизвесност и стравот од непознатото влијае на тоа организациските членови да се спротивставуваат на промената.

⁷⁶ Arnon E. Reichers, John P. Wanous and James T. Austin, „Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change“, Academy of Management Executive, February 1997, p. 48-59

- *Навики.* Сите работиме по одредени навики кои не прават посигурни. Доколку организациските промени бараат менување на навиките, може да дојде до отпорност кон организациските промени.
- *Минати искуства за организациски промени.* Доколку вработените имале искуство со организациски промени кое се покажало како неуспешно, тогаш истото тоа може да влијае на појавата на резистентност кон промените.
- *Закана за интерперсонални односи.* Вработените честопати се меѓусебни пријатели кои имаат блиски односи на работното место и надвор од него. Организациските промени обично бараат разбивање на таквите цврсто изградени социјални мрежи што најчесто резултира со отпорност кон истите.
- *Стегнати интереси на одделни групи.* Организациските промени ги прават новите групи поважни за успехот на организацијата, а тоа пак претставува закана за старите коалиции што, пак, влијае на појава на отпорност кон промените од страна на вработените кои се погодени.
- *Преголема зависност од другите.* Скоро во секоја организација постојат луѓе кои се на одредено работно место заради тоа што „шефот“ така сака или пак заради тоа што некој пријател или роднина е во менаџментот на таа организација. Доколку промените претставуваат закана за таквата заштита, сите погодени ќе бидат резистентни на таквите промени.
- *Слабости во предложените промени.* Ова е пожелен извор на отпорност, бидејќи можат да се откријат и отстранат сите слабости. Откривањето слабости од страна на вработените влијае истите да се спротивстават на промените и да бараат надминување на тие слабости уште пред почетокот на имплементацијата.

- *Ограниченост на ресурси.* Скоро во секоја организација нормален проблем е ограниченоста на ресурсите. Ова влијае на тоа да се појави отпорност кон организациските промени на оние кои губат дел од тие ресурси.
- *Бироократска инерција.* Поединецот честопати е член на некоја група. Таа група си има свои вредности, ставови, норми, правила на однесување. Сето ова предизвикува инерција кон организациските промени. Оваа инерција влијае на појава на отпорноста кон организациските промени.
- *Селективно процесирање на информациите.* Индивидуалците вообичаено вршат селективно процесирање на информациите, односно го слушаат она што сакаат да го слушнат. Тие, едноставно, ја игнорираат информацијата што се спротивставува на тековната состојба, а со тоа се спречени да ги прифатат важните аспекти на предложените промени што влијае на појава на резистентност кон организациските промени.
- *Неинформираност.* Честопати вработените не се обезбедени со адекватна информација во однос на организациските промени кои треба да се спроведат. Токму затоа, неинформираноста може да се јави како причина за отпор кон промените.
- *Притисок од колеги.* Во една организација многу често доаѓа до неформално казнување на колегите поради тоа што ја поддржуваат промената која другите не ја поддржуваат. Тоа обично може да влијае на појава и на зголемување на веќе постоечката резистентност кон промените.
- *Скептицизам околу потребата од промени.* Вработените кои се скептични и не можат да ја видат важноста на промените покажуваат слаба спремност за истите. Тоа влијае на појава на отпор кон самите промени.
- *Зголемување на работното оптоварување.* Во текот на процесот на организациските промени вработените освен со

редовното работно оптоварување, стануваат оптоварени и со процесот на промените. Ова работно оптоварување е услов за појава на отпор кон организациските промени.

- *Кратко време за спроведување на промените.* Поради тоа што организациските системи се отворени системи и се интерактивни со нивната околина, потребата од промената честопати доаѓа однадвор и темпото на спроведување се диктира од надворешноста на организацијата. Ваквата состојба доведува до кратко време за спроведување на организациските промени што, пак, делува на појава на отпорност кон истите.

Значи, ова се фактори кои предизвикуваат отпорност кон организациските промени и во над 90% од случаите придонесуваат до неуспешност на предложените промени.

Затоа, задача на менаџерите е доколку сакаат да ја намалат резистентноста кон промените да се обидат да ги убедат вработените во корисноста од имплементирањето на истите преку примена на најразлични стратегии и тактики за спроведување на промените. Тие треба да знаат дека луѓето, односно човечките ресурси се тие од кои зависи успешноста на една промена бидејќи можат да претставуваат најголема пречка, но и најголем мотивирачки фактор, како и тоа зошто вработените се спротивставуваат на промената и какви мерки може да преземат.

Всушност, она што треба да го имаат на ум менаџерите е дека не треба да се откажуваат кога ќе наидат на отпор кон промени. Така, иако нема сигурни решенија, постојат неколку техники кои имаат барем потенцијал да го надминат отпорот⁷⁷:

- *Вклученоста* често е најефективната техника за справување со отпорот кон промени. Вработените кои партиципираат во планирањето и воведувањето на промената можат подобро да ги разберат причините. На тој начин се намалува

⁷⁷ Paul R. Lawrence, „How to Deal with Resistance to Change“, Harvard Business Review January – February 1909, p. 4-12,

несигурноста, а личните интереси и социјалните односи се помалку загрозени. Бидејќи имаат можност да ги изразат идеите и да ги разгледаат перспективите на останатите, веројатно е дека вработените поубаво ќе ја прифатат промената.

- *Едукација на вработените*: за потребата и очекуваните резултати од идните промени би требало да го намали отпорот. Несигурноста ќе се намали ако има воспоставување на отворена комуникација за време на процесот на промена.
- Препорачливи се и *процедури за олеснување*. На пример, спроведување неопходни промени, нивно благовремено најавување и овозможување период на приспособување на новите начини на работење може да помогне во намалување на отпорот кон промените⁷⁸.
- *Анализата на силите на влијание*: во областа може да звучи како сцена од Звездени патеки, но сепак, може да помогне во надминување на отпорот кон промените. Во речеси секоја промена на ситуацијата, некои сили придонесуваат за промената, некои одмогнуваат. За олеснување на промената менаџерите ги набројуваат двата вида сили и се обидуваат да ја поместат рамнотежата кон силите што ја олеснуваат промената. Особено е важно да се поместат, или барем да се намалат што е можно *повеќе* силите кои дејствуваат против промената.

Во врска со надминувањето на отпорот кон промените, Kotter и Schlesinger, исто така, предлагаат шест начини⁷⁹ со помош на кои може да се намали отпорноста кон промените. Тоа се:

1. *Обука и комуникација*. Преку обуката вработените се подготвуваат за претстојните промени. Овој процес вклучува поединечни или групни дискусии, различни видови

⁷⁸ Benjamin Schneider, Arthur P. Brief & Richard A. Guzzo, „Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change“, *Organizational Dynamics*, spring 1996, p. 7-19

⁷⁹ Kotter & Schlesinger, : *Six Change Approaches*, Dealing with Resistance to Change, 1979

презентации, пишување забелешки и правење на соодветни извештаи. Комуникацијата им помага на вработените да ја согледаат потребата за промена и нејзината логика.

2. *Партиципација и ангажман.* Отпорите кон промената често можат да бидат спречени со вклучувањето на оние вработени кои се противат на промените во некои аспекти од процесот на креирање и имплементирање на тие промени.
3. *Помош и поддршка.* Прилагодувањето кон промените може да бара обезбедување обука за стекнување на потребните вештини, вработените да добијат потребна поддршка во бараниот период или едноставно слушање и обезбедување на емоционална поддршка.
4. *Преговарање и договор.* Преку преговори и договор, резистентноста кон промените може значително да се намали во ситуација кога учесниците во промената можат да бидат компензирани за очекуваната загуба (на пример, за пензионирање, отпремнина или друга корист).
5. *Манипулација и придобивање.* Манипулацијата вклучува селективно користење на информации и проактивно структурирање на исходот. Еден од начините за придобивање на вработените е и нивно вклучување во осмислувањето и имплементацијата на промените.
6. *Експлицитна и имплицитна принуда.* Ова инкорпорира различни видови на закани во случај на неприфаќање на промените, како што се губење на работа, преместување, неможност за напредување и сл.

И покрај овие поизразени фактори кои се вклучени во отпорот и против отпорот на промените, постојат и голем број други кои не се наведени, сепак, како најважен фактор би го истакнале правилното расудување како кон отпорот така и против отпорот на промените. Затоа е потребно подигнување на совеста на менаџерите и вработените за правилниот приод кон промените.

3.2. Имплементација на организациските промени

Организациските промени претставуваат процес кој носи подобрување кај бизнисите. Нивното присуство е перманентно во бизнис животот на менаџерите, па затоа се јавува потреба од нивно правилно имплементирање и менаџирање, со цел да се избегнат нивните можни негативни влијанија и консеквенции.

Во праксата постои размислување дека организациските промени и процесот на имплементирање и управување со промените претставува нешто многу тешко. Меѓутоа, доколку менаџерите имплементираат систем кој ќе обезбеди брза имплементација на процесот на промените веројатноста од неуспех ќе биде многу помала. Тоа значи дека, за да не дојде до неуспех на промената, потребно е истата да биде поддржана и тоа не само преку воспоставување систем за имплементација од страна на врвниот менаџмент, туку и поддршка од сите вработени во организацијата. Со други зборови, успешните промени може да се случат само кога вработените се посветени на имплементација на промената и се подготвени да го издржат стресот од самата промена.

Всушност, она со што треба да располага организацијата е успешно лидерство (водство) односно, менаџери – лидери кои се одликуваат со изградено чувство на приврзаност и преданост кон организацијата. Тоа е услов менаџерите – лидери да можат да ги водат вработените низ процесот на промени. Вработените, пак, се тие кои треба да чувствуваат морална обврска кон своите менаџерите – лидери, да ги следат и да бидат лојални кон промените. На крајот, обврзаноста значи имплементација на промената.

Имплементацијата подразбира процес на спроведување, извршување на промените во рамките на организациите како би се постигнал посакуваниот ефект – подобро и поусовршено функционирање на организацијата. Имплементацијата како процес се извршува од страна на врвниот менаџмент, меѓутоа со поддршка и од

менаџерите на пониските нивоа, како и сите вработени во организацијата.

Значи, имплементацијата подразбира веќе прифатена промена која треба да се спроведе за да се согледа нејзиниот позитивен ефект врз работењето на претпријатието.

3.2.1. Техники за имплементација

Постојат повеќе причини за неуспешни организациски промени. Една од најчестите, како што кажавме веќе претходно, е резистентноста, односно отпорот кон промените, која во најголем број случаи го отежнува и оневозможува процесот на имплементацијата на самите промени. Меѓутоа, доколку менаџерите располагаат со систем од каде ќе црпат информации за изворите на промените и доколку често проверуваат дали постојат некои од факторите кои би предизвикале отпорност, ќе може да ги елиминираат навремено пред да започне самиот процес на имплементацијата на промените.

Впрочем, постојат различни тактики и техники кои менаџерите можат да ги применат доколку сакаат имплементирањето на промената да биде успешно. Така, генерално се смета дека успешната имплементација на организациските промени зависи од три елементи и тоа:

- Навремено откривање на потребата од промени,
- Одлука за имплементирање на промената и
- Имплементација на промената.

Меѓутоа, покрај овие елементи, од круцијално значење е да се напоменат уште неколку едноставни чекори кои доведуваат до успешна имплементација на организациските промени. Тоа се следниве⁸⁰:

- *Препознавање на потребата за промена.* Реактивната промена може да биде предизвикана од поплаките на

⁸⁰ Erik Brynjolfsson, Amy Austin Renshaw and Marshall Van Alstyne, „The Matrix of Change“, Sloan Management Review, Winter, 1997, p.37-54,

вработените, опаѓање на продуктивноста, судска наредба, пад на продажбата или штрајк на работниците. Планираната промена може да биде резултат на предвидување нов потенцијал на пазарот, акумулирање на вишок приход за потенцијална инвестиција или можност за остварување капитал основана на големо технолошко откритие. Денеска и менаџерите може да предизвикаат промена бидејќи постојат индикации дека ова ќе биде неопходно во блиската иднина⁸¹.

- *Одредување цели за промената.* Тука може да се вбројат и зголемување на учеството на пазарот, влегување на нови пазари, враќање на еланот кај вработените, смирување на штрајк и идентификување на можностите за инвестиција.
- *Дијагностицирање на ситуацијата за утврдување на факторите што ја предизвикале промената:* на пример, потребата на промената може да е предизвикана од лоша плата, лоши работни услови, лош надзор или незадоволство кај вработените. Иако барањето за промена може да биде највлијателниот стимул за промена, менаџерите мора да разберат кои се причините за да ги направат правилните промени.
- *Избирање на техника за вршење на промената со која ќе се постигнат замислените цели:* ако потребата на промената е предизвикана од ниска плата, мора да се воведат нов систем на награди. Ако причината е слабиот надзор треба да се спроведат обука за меѓучовечки вештини.
- *Планирање на воведувањето:* прашањата што треба да се разгледаат се трошоците настанати со воведување на промените, ефектите врз другите области од организацијата и степенот на соодветно учество на вработените во ситуацијата.
- *Воведување на промената.* При воведување на промената се следат сите активности во работењето на организацијата, а

⁸¹ „Time for a Turnaround“, Fast Company, January, 2003, p.55-61

особено ефектите од новонастанатите состојби со воведување на промените.

- *Оценка на резултатите:* ако целта на промената е намалување на обртот, менаџерите мора да го проверат обртот одредено време по воведувањето на промените. Ако обртот е сè уште многу висок, потребни се понатамошни промени⁸².

Со помош на овие чекори менаџерите имаат можност да го поедностават процесот на имплементација на организациските промени и истиот да го завршат успешно. Тоа значи дека доколку менаџерите сакаат промената во нивната организација да биде успешно извршена, треба да гледаат во едноставноста пред комплексноста, бидејќи на тој начин и самиот процес ќе биде поедноставен. Тие треба да знаат дека промената не е опционална и дека секогаш кога ќе се обидат да ја победат, ќе бидат поразени. Затоа менаџерите, па и сите вработени во организацијата не треба да се борат против промените, туку да ги контролираат и да дозволат истите да се случат.

3.2.2. Процес на организациските промени

Живееме во време кога промените се нешто што спаѓа во категоријата „мора“ кај бизнисите. Тие претставуваат процес кој менаџерите мора да го спроведат во рамките на организацијата, доколку сакаат нивниот бизнис да се движи по нагорна линија.

Процесот на организациските промени го подразбира нивното случување (одвивање) во организацијата, како резултат на претходно формулираната стратегија за промени од страна на врвниот менаџмент. Тоа значи дека промените мора да бидат спроведени во

⁸² Connie J. G. Gersick, „Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Para-digm“, Academy of Management Review, January 1991, p.10-36

рамките на претпријатието за на тој начин да се согледа и почувствува нивното позитивно дејство во подобрувањето на самото функционирање на претпријатието. Така, кога зборуваме за процесот на организациските промени, треба да напоменеме дека постојат голем број истражувања во врска со тоа како се одвива самиот процес на промени во организациите. Впрочем, Kurt Lewin⁸³, а потоа и Edgar Schein⁸⁴ развиваат модел на промени според кој наведуваат дека процесот на спроведувањето на промените се одвива низ три последователни фази и тоа: *одмрзнување, промена и повторно замрзнување*.

1. *Одмрзнување*. Фазата на одмрзнувањето е една од поважните фази за да се разбере светот на промените во кој живееме денес. Оваа фаза се однесува на согледувањето на потребата за промени и вклучува подготовка за истите. Одмрзнувањето е почеток на процесот на промените. Обично луѓето тешко ги менуваат своите ставови и однесувања и уште повеќе, одбиваат да прифатат дека нивното однесување е несоодветно. Токму затоа, во оваа фаза се остварува „одмрзнување“ на однесувањето, односно одвикнување од минатото однесување, при што луѓето се поттикнуваат да ја согледаат потребата за промени кои се пожелни. Всушност, колку повеќе менаџерите и луѓето во организацијата ја чувствуваат неопходноста од промената, толку повеќе истата станува поитна и тие стануваат помотивирани за да ја реализираат самата промена. Создавањето на мотивацијата за промена можно е да се предочи со позитивни ефекти на промените, зајакнување на притисокот кој што промената ја претставува како неизбежна или намалување на силите кои што придонесуваат за одржување на status quo. Не е невообичаено да се користат интервју техники или партиципаторни состаноци во кои што оние кои се вклучени

⁸³ Kurt Lewin: „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science“, *Human Relations* 1, No. 1, June 1947, pp.5-41,

⁸⁴ Edgar H. Schein: *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1980, pp. 243-247

во промената го стимулираат ангажираниот однос спрема промената и алтернативните начини за нејзино спроведување. Откако ќе се создаде мотивација за промена, потребно е да се пристапи кон втората фаза на управување со промените.

2. Промена (менување, движење, акција). Оваа фаза подразбира развој на нов модел на однесување, односно се определува сè што треба да се промени во ставовите, вредностите и однесувањето на луѓето, а потоа се влијае самите тие да го променат сопственото однесување во насока која е корисна за организацијата. Меѓутоа, тоа не е едноставно и лесно бидејќи луѓето се запознаваат и учат за промените, при што треба да им се даде време да ги разберат и да работат со нив. Но, ниту тоа не е доволно. Еднаш извршената промена мора да биде институционализирана, мора да биде поддржана како форма на секојдневното однесување на соодветниот состав на мерења и контрола, на соодветниот состав на вредности и обичаите во претпријатието. Во спротивно многу добри промени после некое време се расплинуваат и работите набрзо се враќаат по старо. Поради тоа, промените треба постојано да се поддржуваат и организациските процеси да се формираат така што ќе ги поддржуваат.

3. Повторно замрзнување. Како што кажува самото име оваа фаза се однесува на воспоставување стабилност откако се направени промените. Всушност, во оваа фаза на процесите на промени со институционализација на новите форми на однесување преку организациската контрола, се замрзнува новото усвоено однесување, како понатамошна – постојана практика на однесување на претпријатието или поединецот. Значи, ова е фаза во која се остварува консолидација и засилување на променетото однесување преку разни организациски механизми (поттикнувања, унапредувања, консултирања, партиципација и др.). Како резултат на тоа променетото однесување се прифаќа како начин на кој се извршуваат работите во организацијата.

Ова се трите фази низ кои се одвива процесот на промените во рамките на организацијата, како резултат на претходно развиената стратегија за промени од страна на врвниот менаџмент. Меѓутоа, треба да се нагласи и дека постојат многу случаи на воведување стратегија во која не се вклучени општествените промени. Тоа се должи на фактот што менаџерите се заинтересирани само за економските аспекти на стратегијата, при што не успеваат да ги видат барањата за општествени промени во организацијата. За да се извршат промените, консултантите и менаџерите користат различни активности и техники, како што се разни видови извештаи, конфронтирачки состаноци, изградба на тимови, трансакциони анализи и други различни пристапи.

Всушност, Левин смета дека главни причини за неефективни промени се:

- Луѓето се склони кон навики
- Навиките е тешко да се променат.

Поради тоа е пожелно промените да се воведуваат со помош на т.н. агенти на промени. Агентите на промени се работници на претпријатието (најчесто топ менаџери) или надворешни консултанти. Притоа, предностите од користењето надворешни консултанти се следните:

- имаат специјализирани вештини и знаења,
- нивниот интерес е поделено врзан за спроведување на промените,
- луѓето од надвор често имаат поголем углед од луѓето од претпријатието,
- бидејќи не се директно поврзани за претпријатието можат да бидат пообјективни и сл.

За крај, може да констатираме дека промените се единствената константа на современиот свет. Секоја и најуспешно изведена промена е тек од привремен карактер. Претпријатијата се тие кои треба да се подготвуваат за процесот на константна промена, пред сè преку планиран однос спрема растот и развитокот, со планирани промени во менаџерските стилови, со организациски стратегии и структури, како и

со организациските операции. Само организациите кои што се успешни во континуираните промени растат и се развиваат.

3.2.3. Управување на организациските промени

Поради природата на современото бизнис окружување способноста за управување со промените сè повеќе добива на значење. Управувањето со промените претставува дел од целокупниот процес на организациските промени и како таков заслужува огромно внимание. Откако ќе се прифатат промените, истите треба добро да се имплементираат и управуваат со цел да се согледа нивниот позитивен ефект врз бизнисот, бидејќи во спротивно доколку не се управувани добро организациските промени може да ја одведат организацијата во атрофична состојба.

Управувањето со промените е систематски и структуриран пристап за создавање и креирање одржливи промени во однесувањето на вработените во рамките на една организација. Впрочем, управувањето со организациските промени претставува менаџмент дисциплина која вклучува осознавање на причините, содржината и процесот на промените во организациите⁸⁵. Тоа е потребно во секоја организација исто толку колку што се потребни и промените или, со други зборови, управувањето со промените е важно за претпријатието пред сè поради тоа што:

- ❖ Ништо не е постојано и непроменливо,
- ❖ Промените на околината го загрозуваат опстанокот на претпријатието,
- ❖ Промените на околината се извор на нови прилики,
- ❖ Организациските структури воопшто ја намалуваат флексибилноста на прилагодување на новонастанатите

⁸⁵ Janjicijevic, Nebojsa, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004, str.1,

услови, па затоа е потребно свесно да се настојува за да се одржи организациската виталност за преживување.

Значи, управувањето со организациските промени е од големо значење за функционирањето на претпријатието и истото се состои од поголем број активности кои менаџерите треба да ги превземат доколку сакаат промената успешно да биде извршена. Така, професорот Небојша Јањичиевиќ наведува модел кој се состои од десет сродни и меѓусебно поврзани активности или фази кои содржат практични инструкции за тоа како менаџерите треба да ги управуваат промените⁸⁶. Станува збор за следниве активности:

- *Иницирање на промените* е првиот чекор во процесот на управувањето со промените. Потребно е менаџментот на организацијата да ја согледа неопходноста од промените и нивното влијание, да развие свест дека промените се потребни и креира желба да започне процесот на промените и извршување на истите. Исто така е неопходно да се изберат агенти на промените, да се утврдат нивните обврски и да се развијат квалитетни односи со нив.
- *Дијагноза на состојбата на организацијата и влијанието на промените* се јавува веднаш по иницирањето на организациските промени и донесувањето одлука за извршување на промените. Оваа група активности, која опфаќа прибирање и анализа на податоците за откривање на влијанието на организациските проблеми, започнува откако ќе се идентификуваат агентите на промената и утврдувањето на нивната задача. Со помош на овие промени се утврдува состојбата на организацијата и причината за неопходноста на промените.
- *Креирање визија и планирање нова организација*, всушност, се однесува на креирањето визија и планирањето на посакуваната состојба на организацијата.

⁸⁶ Janjicijevic, Nebojsa, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2004, str.232

Потребно е да се донесе одлука за тоа кои промени се неопходни да се извршат, кога и на кој начин, со цел да се решат проблемите. Главна цел на оваа фаза е стекнување информации за тоа што треба да се смени во организацијата и како ќе изгледа организацијата откако ќе се изврши промената.

- *Планирање и организирање на процесот на промените* е фаза која подразбира планирање на целта и текот на промените, односно процесот кој мора да биде планиран и организиран. Важно е прецизно да се одредат кои се носителите на активностите на промените, да се дефинираат нивните задачи, односно обемот на нивната работа, надлежностите и одговорностите во организацијата.
- *Мотивација за промени* е мошне битна задача без која не може успешно да се изврши процесот на промените. Секако дека мотивацијата на менаџерите во спроведувањето на промените е од големо значење, но исто толку е значајна и мотивацијата на останатите вработени во организацијата, да ги прифатат и спроведат промените, како и да веруваат во нив.
- *Спроведување на промените* е клучна фаза во управувањето со промените во која се донесуваат и спроведуваат одлуките за решавање на проблемите или се усвојуваат иницијативи за унапредување. Во оваа фаза, на пример, се усвојува и применува новата организациона шема, систем за управување со квалитетот, новиот производен процес и др.
- *Управување со структурата на моќ и политичките процеси* - одреден број активности во водењето на промените мора да биде насочен кон обликување на структурата на моќ во организацијата. Менаџерот треба да ја анализира постоечката структура на моќ, да развие

стратегија за влијание врз поединците или групите кои имаат моќ, како и да примени стратегија на влијание врз учесниците во промените преку политичка стратегија.

- *Управување со персоналната транзиција* е насочено кон работата со луѓето во организацијата. Со оглед на тоа дека членовите на организацијата, односно вработените, се активни учесници во спроведувањето на промените, нивните знаења, вештини и однесувања треба да бидат во фокусот на менаџментот. Тие може да претставуваат голем извор на идеи и решенија кои ги туркаат промените напред, но доколку со нив не се управува активно, можат да бидат и клучни препреки за промените.
- *Стабилизација на промените преку нивно вклучување во културата на организацијата* се врши преку вклучување на промените во организациската култура. Културата како систем од претпоставки, верувања и ставови има големо влијание на мислењата, свеста и однесувањето на вработените во организацијата. Токму поради тоа потребно е да се изврши промена на колективната свест или културата на организацијата, сè со цел промените да бидат успешни и трајни.
- *Следење и контрола на организациските промени* подразбира утврдување дали промените се изведени како што е планирано на почетокот и дали се постигнати планираните ефекти од промените. Оваа последна фаза во управувањето со промените вклучува следење, мерење на ефектите и контрола на успешноста на промената.

Кога станува збор за управувањето со организациските промени, од круцијално значење е да напоменеме дека клучен фактор од кој зависи успешноста на управувањето е познавањето на изворите на отпор кон промените. Имено, претходно констатиравме дека луѓето промените ги одбиваат затоа што во нив гледаат пореметување на еквилибриумот на кој што навикнале и со кој што знаат да се соочат.

Затоа управувањето со промените најчесто тесно се поврзува со процесот на намалување или преовладување на отпорот кон промените. Тоа значи дека управувањето со промените треба да претставува некој вид убедување, односно иницијаторите на промените треба да имаат доволно моќ, влијание и авторитет за да ги убедат вработените во организацијата дека промените ќе донесат позитивни резултати. Од менаџерите – лидери за промени се бара да поседуваат интелектуална способност, соодветни вештини, како и емоционална интелигенција. Исто така, може да ги напоменеме и квалитетите како упорност, способност да се поднесе високо ниво на несигурност, моќ на влијание како и добра претстава за апсурд.

Управувањето со промените како свесно дизајнирање и имплементација на иновациите, новите политики, клими, стилот или културата на претпријатието е разгледувано од страна на поголем број автори. Меѓу нив е психологот Kurt Lewin⁸⁷ кој го предложил темелниот модел што ги објаснува основните процеси врзани за управувањето со промените.

Тој наведува дека однесувањето на поединецот или организацијата е резултат на односот на двата стила: *силата (снагата) за промени* и *силата (снагата) за отпор спрема промените*.

Во *снагите за промени* најизразени се: притисокот на менаџментот, новите технологии и суровини, конкуренцијата итн.

Во *снагите за отпор спрема промените*, обично се јавуваат: навиките и инерцијата, нормите, страв од промени итн.

Во врска со промените и нивното управување во рамките на организациите, од големо значење е да го земеме предвид и Котеровиот модел за успешна реализација на промената. Всушност, тој наведува 8 едноставни чекори кои придонесуваат за успешност на промената⁸⁸. Тоа се следниве:

⁸⁷ Lewin, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*, FFA – Analyzing Change Factors: Driving Forces and Restraining Forces (1951)

⁸⁸ John Kotter, *Leading Change: 8 – step Change Model, Implementing change powerfully and successfully*, Harvard Business School, 1995

- *Подигање на свеста за потребата од промени* – инкорпорира идентификација на криза, потенцијалните можности и ризици, согледување на недостатоците на постоечката состојба на организацијата и утврдување на основата за промена на самата состојба.
- *Креирање на тим за промени* – прибирање на луѓето кои поседуваат знаења, авторитет и желба која е доволна за иницирање на промената и нејзината реализација.
- *Креирање на мисија, визија и стратегија* – подразбира создавање на слика за иднината, мотивирање и долгорочно конзистентно дејствување и одлучување.
- *Комуникација на визијата за промени* – подразбира референтно однесување на коалицијата (тимот) за промени.
- *Оспособување на вработените* – се однесува на поддршка на вработените во текот на примената на промените и отстранување на препреките за успешна реализација на истите.
- *Создавање краткорочни успеси* – планско терминирање на првите ефекти од промените, признание и награди за луѓето кои активно ги поддржуваат и реализираат промените итн.
- *Иницирање на понатамошни промени* – ангажирање, унапредување и обука на луѓето кои се во состојба да се обучат и доследно да ги применат започнатите промени, освежување на процесот на промените со нови синергетски проекти, како и отстранување на преостанатите препреки за промените.
- *Имплементација на нови пристапи во културата* – вклучува ориентација кон квалитетот и обезбедување на механизми кои профилираат посакувано однесување во рамките на организацијата.

Управувањето со организациските промени станува неминовност. Може да констатираме дека тоа претставува структуриран пристап кон менувањето поединци, екипи и организации од

моменталната состојба на посакуваната идна состојба. Тоа е организациски процес со цел зајакнување на вработените да ги прифатат промените во нивната деловна средина и така да го подобрат својот професионален живот како и животот на организацијата.

3.2.4. Прифаќање и олеснување на промените

Откако менаџерите – лидери ќе ја согледаат потребата за промени во нивното претпријатие, следен чекор што треба да го направат е да донесат одлука за иницирање и имплементација на тие промени. Имено, претходно кога зборувавме за имплементацијата нагласивме дека за да биде успешна истата, треба да биде поддржана од страна на сите луѓе во организацијата. Тоа значи дека менаџерите – лидери се тие кои треба уште при донесувањето на одлуката за промени да ги информираат своите вработени за нивната неопходност, како и да ги вклучат во сите активности поврзани со самите промени.

Всушност, вработените треба да се убедат дека промените се позитивни и дека можат да им донесат повеќе поволности доколку се прифатат. Со други зборови, доколку менаџерите – лидери сакаат промените да бидат прифатени и поддржани во нивната организација, секогаш треба да ги имаат предвид и потенцијалните фактори на отпор спрема промените како и начините за нивно успешно надминување. Значи, целта е промените во организацијата да бидат прифатени, а потоа и успешно имплементирани. На тој начин ќе се олесни самиот процес на промените, а со тоа ќе се согледа и нивното позитивно влијание врз бизнисот.

Во тој поглед вработените треба да им веруваат на своите менаџери – лидери, треба да знаат дека промените се пожелни и добредојдени во нивната организација, да не покажуваат страв и отпор, бидејќи може да придонесат кон подобрување на работењето во

организацијата, а со тоа и кон зголемување на успешноста. Значи, на организациите им требаат менаџери – лидери кои јасно може да ја препознаат потребата за промени и да знаат да направат промените да се случат, односно да развијат визија и да ја пренесат на сите во организацијата. Менаџерите – лидери исто така треба да знаат и да бидат свесни дека промените се болни за вработените и дека довербата и партнерството со нив е клучот што ги прави промените можни и успешни. Успешните промени можат да се случат само кога вработените се посветени на имплементација на промените и подготвени да го издржат стресот од промените. Исто така менаџерите – лидери треба да имаат изградено чувство на обврзаност и преданост кон организацијата. Тоа е услов да може да ги водат вработените низ процесот на промени. Вработените, пак, треба да чувствуваат морална обврска кон своите менаџери – лидери, да ги следат и да бидат лојални кон промените. На тој начин може да се придонесе кон олеснување и поедноставување на самиот процес на промените кој генерално се состои од 3 последователни фази:

Првата фаза е подготовката, каде вработените слушаат за промените преку меморандуми, состаноци, говори или лични контакти, при што стануваат свесни дека промените ќе имаат директно влијание на нивната работа и однесување.

Втората фаза се однесува на тоа што менаџерите – лидери треба да им помогнат на вработените целосно да ги разберат промените како и позитивните резултати од промените. Имено, кога вработените ја гледаат промената како позитивна, одлуката за имплементација е направена.

Третата фаза се состои од започнување на процесот на градењето на обврзаноста кон промените. Чекорот на воведување им дава можност на менаџерите – лидери да ги дискутираат проблемите и да влијаат на вработените да не се поколебаат, да не создаваат резистентност и да ја почитуваат обврзаноста да се реализира промената.

Откако ќе биде институционализирана, вработените ја гледаат промената не како нешто ново, туку како нормален и интегрален дел од организационите активности.

Овие три фази претставуваат чекори кои менаџерите – лидери треба да ги превземат со оглед на тоа дека го олеснуваат процесот на прифаќање и спроведување на промените во организацијата. Поради тоа менаџерите – лидери постојано треба да ги развиваат и да ги надоградуваат своите лични квалитети, способности и методи потребни да им помогнат на нивните фирми да останат конкурентни. Со други зборови, потребно е будно следење на ситуацијата во околината и внатрешноста на организацијата, за на тој начин да се утврди каков вид на промени е потребно да се направат во организацијата и на кој начин да се изведе самиот процес.

Значи, за да се олеснат промените, т.е. процесот на нивното спроведување, потребно е развивање на вистинска стратегија за промени од страна на врвниот менаџмент, добро разбирање на нивната комплексна природа, како и морална обврска и поддршка од страна на вработените во организацијата.

3.3. Промени – конфликти и можни пристапи за нивно надминување

3.3.1. Појава на конфликти како последица на организациските промени

Веќе укажавме дека организациските промени се активности од перманентен карактер и влијаат на сите активности и процеси што се случуваат во рамките на организацијата, подготвувајќи ја истата за ново посоефистицирано функционирање. Организациските промени се активности кои треба позитивно да бидат сфатени, за да придонесат кон подобро извршување на функциите и активностите во организацијата. Меѓутоа, честопати се случува промените, доколку не

се разбрани и прифатени од страна на вработените, да предизвикаат и одредени непосакувани настани, т.е. да го нарушат однесувањето на вработените, да ги загрозат нивните работни места или, со еден збор, да ја одведат организацијата во атрофична состојба.

Со други зборови, промените можат да доведат до појава на недоразбирања и конфликти помеѓу луѓето во рамките на организацијата и тоа да доведе до хаос во работењето. Со оглед на фактот дека конфликтите претставуваат неминовност во работењето на една организација и нераскинлив дел од животот, треба да бидат посебно третирали и детално разработени.

Имено, организациските конфликти претставуваат состојба на дисхармонија предизвикана од различните цели, интереси и вредности на различни индивидуалци или групи, манифестирана преку некомпатибилност и меѓусебно попречување и блокирање во постигнувањето на саканите цели⁸⁹. Притоа, како извори за конфликтите во рамките на организацијата се споменуваат промената, спротивставените цели и вредности, хиерархиската структура, ограничените ресурси и надворешните фактори.

Конфликтните ситуации по правило настануваат спонтано и на почетокот се прикриени, каде меѓусебно спротивставените страни настојуваат што повеќе луѓе од колективот да придобијат на своја страна, да имаат поддршка, како другата страна полесно би била поразена и би се откажала од своите барања. Значи, она што е карактеристично за конфликтите е тоа дека имаат три основни компоненти: *страни во конфликтот, конфликтно однесување и конфликтни интереси*⁹⁰.

Значи, конфликтот е резултат на истовремено постоење и на конфликтни интереси и на конфликтно однесување меѓу страните во конфликтот⁹¹.

⁸⁹ Gateth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W. L. Hill „Modern management“,

⁹⁰ Кралев, Т., Основи на менаџментот, Скопје, 2007, стр. 227,

⁹¹ Петрова Бешка, Б., Конфликти-што претставуваат и како се разрешуваат, Скопје, 2006

Конфликтот е природна и неопходна компонента во секојдневниот живот и во односите помеѓу луѓето и за голем број конфликти луѓето ниту размислуваат ниту ги анализираат. Се смета дека конфликтите во претпријатијата најчесто настануваат поради:

- недоволно разбирање во комуникацијата,
- тоа што иста работа во исто време ја сакаат двајца или повеќе луѓе,
- поради тоа што во состојба на различни ставови кон нешто и некогаш не постои толеранција кон другите итн.

Кога станува збор за конфликтот треба да се напомене дека постои општо верување дека конфликтот е нешто што претставува закана за добрите меѓучовечки односи. Негативната перцепција за конфликтот и реакциите што таквото гледање ги предизвикува се исклучително штетни за успешно решавање на конфликтите. Затоа, од суштинско значење е прво да се разбере вистинската природа за конфликтот со цел понатамошно негово успешно разрешување.

Својствено за конфликтите, настанати како последица на организациските промени, е тоа што нивното појавување може да биде наеднаш и неочекувано како резултат на негативното толкување и стравот од промената. Обично, луѓето во организацијата покажувајќи отпор кон промените, доведуваат и до појава на недоразбирања или конфликти во однесувањето со останатите вработени и менаџерите. Тие не сакаат да веруваат дека промените можат да им донесат подобри резултати во работењето и поради тоа предизвикуваат несогласувања и конфликтни ситуации во случаите кога треба да се донесе одлуката за промени во рамките на организацијата.

Со оглед на тоа дека при конфликтна ситуација луѓето во организацијата можат да реагираат и дејствуваат различно, се наметнува потребата конфликтите да се разгледаат подетално, односно да се утврди за каков конфликт станува збор. Така, може да стане збор за *скриени и видливи, реални и нереални, како и конструктивни и деструктивни конфликти.*

Скриените конфликти уште се нарекуваат и латентни, односно тоа се конфликти кога спротивставените интереси се придружени со однесување што не е конфликтно. Карактеристично за овие конфликти е тоа што и покрај тоа што не се забележуваат не значи дека не можат да бидат покомплицирани и да доведат до посериозни последици.

За разлика од нив, *видливите конфликти*, кои уште се нарекуваат и манифестни, се одликуваат по тоа што се видливи, пред сè по јасно манифестираното конфликтно однесување на учесниците и истите имаат голема предност во решавањето затоа што секогаш е познато какви се проблемите, кои се учесниците во нив, какви се последиците, со кои средства ќе се решат и сл. Во вакви конфликти секој може да даде свој придонес во нивното разрешување.

Реалните конфликти се такви конфликти кои секогаш имаат своја причина и свој повод. Тоа можат да бидат исти или слични интереси, желби, спротивставени мислења за тоа што се смета за добро или лошо да се направи во одредена ситуација итн.

Нереалните, пак, се конфликти кои се случуваат кога нема некоја вистинска причина за постоење на судир. За нив можеме да кажеме дека повеќе се резултат на одредени човечки слабости, нетрпеливости, предрасуди, недоразбирања, несогласувања и сл. Со други зборови кажано, кога една одредена интеракција вклучува заеднички интереси, што значи нема спротивставени интереси, но присутно е конфликтното однесување, велиме дека конфликтот е нереален или лажен.

Деструктивните конфликти се конфликти на кои се гледа како на нешто што во основа е лошо, што има негативни последици, т.е. ги нарушува односите помеѓу луѓето, односно меѓу конфронтираните страни, без разлика дали станува збор за поединци или за цели групи на луѓе.

Конструктивните конфликти се карактеризираат со позитивни исходи затоа што сите учесници во конфликтот се задоволни и чувствуваат дека се здобиле со некакви позитивни ефекти и вредности како резултат на конфликтот. Всушност, на конфликтот не се гледа како

на деструктивна битка, туку како на конструктивен предизвик што нуди можност за лично докажување, промоција и напредок.

Врз основа на ова може да кажеме дека конструктивните конфликти се оние кои можат најмногу да придонесат во одредени ситуации. Тоа се конфликти кои честопати треба и да се поттикнуваат од страна на менаџерите со цел да доведат кон некој вид подобрување или освежување на работните процеси.

Значи, конфликтите се состојби во организацијата кои во повеќето случаи можат да го отежнат однесувањето и комуницирањето меѓу вработените. Токму поради тоа истите треба да се одржуваат на оптимално ниво, односно да се контролираат и да се охрабруваат, но само додека водат кон унапредување на работната реализација. Штом конфликтната ситуација започнува да пречи на работата и се фокусира само кон релациите меѓу вклучените страни, потребно е истата веднаш да се прекине.

3.3.2. Техники и методи за разрешување на конфликтите

Бидејќи конфликтите во поголем обем се еден од основните елементи што ја попречуваат ефикасноста на организацијата, неопходно е справување со нив, односно нивно решавање. Имено, сосема е нормално да постојат разлики во ставовите во врска со промените во организацијата и тоа воопшто не е лошо бидејќи на тој начин честопати се доаѓа до креативни решенија и позитивни промени. При решавањето на конфликтите треба да се заборави на перфекционизмот бидејќи конфликтите никогаш не се решаваат до крај. Всушност, процесот низ кој треба да се помине за да се приближат гледиштата и ставовите на заинтересираните страни на некој начин го претставува разрешувањето на конфликтите.

Менаџерите се тие кои треба да гледаат на конфликтите како на ресурс, прилика за учење, раст и развој. Така, наоѓајќи се во

конфликтна ситуација, менаџерот на организацијата се обидува да преземе активности со кои ќе ја разреши ситуацијата. Притоа, кои активности ќе ги преземе зависи од неговите верувања и ставови во врска со конфликтите воопшто. Се смета дека најдобар начин за решавање на конфликтите од страна на менаџерите во рамките на организацијата е креативниот пристап кон конфликтот преку кој треба да се дојде до заедничка согласност дека⁹²:

- Конфликтот се решава „сега, веднаш“ без одложување!
- Целта на креативниот конфликт е подлабоко меѓусебно разбирање меѓу луѓето!
- Разговор за разликите во пристапот на разрешување на проблемот, а не за личноста на инволвираните луѓе, нивните особини или мотивација!
- Фокусирање на сегашноста, а не минатото!
- Смирување на страстите!
- Повторување на потребата за понатамошна дискусија!

Креативниот пристап во управувањето и разрешувањето на конфликтите во организацијата се состои во потребата за постигнување заедништво на сите вработени поединечно заради постигнување на заедничките цели и интереси на целата организација⁹³.

Кога се работи за конфликти настанати како последица на промените, од големо значење е истите да се решат колку што е можно побрзо, бидејќи доколку се игнорираат и избегнуваат, со текот на времето уште повеќе ќе ескалираат и генерираат нови конфликти, а воедно со тоа ќе го одложат и времето потребно за промените да се случат во организацијата.

Во основа постојат пет начини (методи) за разрешување на настанатите конфликти и тоа се: *спротивставување, соработка, компромис, одбегнување и прилагодување*⁹⁴.

⁹² Петковски К., Деловно комуницирање, Битола, 2006, Ѓурѓа, стр.50

⁹³ Виск, Д., *Разрешување конфликти*, Балкански центар за мир, Скопје: Филозофски факултет (преведено од англиски), 1998,

⁹⁴ Ivanicevich J, Konopaske R. Matteson M. (2005) *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill, Irwin

Секако дека начинот на кој менаџерот ќе се обиде да го разреши конфликтот ќе зависи од неговиот психолошки профил, но, сепак, постојат ситуации кога е пооправдано да се реагира на еден или друг начин.

Спротивставувањето не се препорачува кога е важно зачувување на релациите со другата страна, кога редовната соработка сè уште не е воспоставена (со нови клиенти), за рутински важни и неважни прашања.

Прилагодувањето е, исто така, „губи – добива“ ситуација, каде едната страна се повлекува од своите позиции и попушта. Се препорачува да се користи кога: навистина не е важно за прашањето за кое се преговара, едната страна е беспомошна, но нема желба да го блокира противникот. Овој начин на разрешување на конфликти треба да се одбегнува доколку едната страна го користи само за да биде прифатена од другата страна затоа што резултатот е најчесто непочитување и на организацијата и на преговарачот.

Избегнувањето е начин на преговарање што резултира во незадоволство на двете вклучени страни во конфликтот. Тоа е „губи - губи“ ситуација и не би требало да се користи кога е важно да се зачуваат добрите релации и да се остварат интересите во преговарањето. Избегнувањето е метод кој често води во замрзнувања на преговорите или во експлозивни караници. Се препорачува да се користи кога релациите не се толку значајни, времето е кратко, а одлуката не мора да се донесе, кога има слаба преговарачка позиција, но постои желба да се блокира „противникот“.

Колаборативниот начин на преговарање е, всушност, она кон што менаџерите треба да се стремат. Соработувањето е „победи – победи“ ситуација каде се почитуваат разликите и се бара заедничко погодно решение. Ова е, всушност, принципиелното преговарање и резултатите од него предизвикуваат задоволство и кај двете вклучени страни. Сепак, и овој стил на преговарање има свои слабости. Не се препорачува да се користи кога има малку време на располагање и кога целите на другата страна се објективно погрешни. Колаборативниот

начин на разрешување конфликти е најдобро да се користи кога зачувувањето на добрите релации и решавањето на конфликтната ситуација се подеднакво значајни, кога се потребни креативни решенија, кога има доволно време за водење на процесот.

Компромисот како начин на разрешување конфликти е демократски процес кој истовремено е и позиционирање и овозможува разделување на различностите на вклучените страни. Во процесот на постигнување компромис секоја од страните делумно се откажува од своите барања, при што нема ситуација „губи – добива“, односно секоја од преговарачките страни делумно губи и делумно добива. Водењето до компромисно решение мора да се користи кога треба да се зачува добрата соработка, но времето и ресурсите се ограничени, кога изнаоѓањето на било какво решение (што не мора да биде најдоброто) е подобро од комплетното решавање на проблемот. Не се препорачува кога е неопходно најдоброто можно решение или кога едната страна не може да се помири со последиците со договорот.

Значи, може да констатираме дека настанатите конфликти е нужно што побрзо да се разрешат како би се дошло до нормализирање на меѓучовечките односи, до понатамошен напредок и развој на организацијата, бидејќи во спротивно постои опасност од понатамошна ескалација и заострување на конфликтот, што може да доведе до парализа на функционирањето на претпријатието. Исто така, конфликтите понекогаш треба и да се стимулираат. Со оглед на тоа дека можат да бидат потребни во некои ситуации, менаџерите мора да знаат како да ги поттикнат, односно да ја стимулираат нивната појава⁹⁵.

Што се однесува, пак, до конфликтите кои настануваат како резултат на организациските промени, иманентно е да се напомене дека во такви случаи како најприфатливи би биле конструктивните конфликти, со оглед на фактот дека тие може да помогнат менаџерите и вработените да дојдат до подобри и посолидни решенија за проблемите во врска со промените во претпријатието, а исто така и да

⁹⁵ Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005), *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons,

го освежат и подобрат начинот на извршување на активностите во врска со организациските промени.

Може да заклучиме дека решавањето на конфликтите во организацијата, без разлика дали се настанати како последица на организациските промени, во голема мера зависи од нивниот вид, природата, обемот и интензитетот на влијание, при што само исклучително правилно дефиниран пристап за разрешување на конфликтите може да ја намали тензијата во организацијата настаната како резултат на истите.

Поради тоа, од исклучително значење е конфликтите да не се избегнуваат од страна на вработените, туку со помош на менаџерите да се најдат заеднички решенија кои ќе водат кон креативни промени и извлекување на она што би било најкорисно за организацијата⁹⁶.

⁹⁶ Jovanovic M, Zivkovic M.: Organizaciono ponasanje, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2007

ЧЕТВРТ ДЕЛ – ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4. Емпириско истражување

4.1. Методологија на истражување

4.1.1. Оправданост на истражувањето

Несомнен е фактот дека организациските промени имаат меродавно значење за организациите во современиот бизнис свет. Преку нив самите организации учат како да се прилагодуваат, што и како да менуваат брзо и лесно и како да опстанат во светот на зголемената конкуренција. Денешното бизнис окружување носи многу предизвици со кои организациите, т.е. нивните менаџери, треба да се соочат, односно мора да брзаат за да ги следат промените кои се одвиваат околу нив. Настојувајќи да ги прифатат и иницираат промените, менаџерите се соочуваат со низа проблеми кои повторно водат кон нови промени. Токму затоа, денес процесите на организациските промени заземаат клучна улога во рамките на организациите, пред сè поради нивната неопходност во подобрувањето на продуктивноста на самите организации. Одовде произлегува и оправданоста на самото истражување. Организациските промени го претставуваат срцето на еден успешен бизнис, а секој бизнис за да овозможи подобрување на сопствената продуктивност инкорпорира промени.

Земајќи го предвид тоа, повеќе од очигледна е потребата нашите претпријатија да го разберат значењето и улогата на промените во подобрувањето на продуктивноста и опстојувањето во конкурентниот свет. Колку побрзо нашите менаџери ќе станат свесни за влијанието на промените, кои се присутни насекаде, толку поуспешно ќе застанат исправени пред предизвиците кои им следат во иднина.

4.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување претставуваат самите промени со своите предности и недостатоци, колку менаџерите и вработените во едно претпријатие се подготвени на промени, како реагираат на промените, дали навреме ги согледуваат потребите за истите, дали организираат тренинзи и обуки за подигнување на свеста за промените, како и за начините на кои тие можат да се справуваат и управуваат со промените и да ги надминуваат непосакуваните состојби. Фокусот на емпириското истражување е насочен кон покажување на реалната и практична ситуација во секојдневното актуелно постоење на некои наши организации, пред сè во поглед на запознаеноста, управувањето и справувањето со организациските промени. Од практична природа, дијагностицирањето на улогата на организациските промени, заедно со нивното влијание и значење, е безусловно потребно. Како резултат на емпириското истражување треба да се дојде до одредени сознанија за улогата и важноста на промените во македонските претпријатија. Насоките во кои ќе се движи предметот на истражување се следни: идентификување на состојбите во организациите од аспект на информираноста за промените, запознавање со начинот на кој организациите реагираат на промените, дали развиваат некоја посебна визија и стратегија за промени, како и дали целосно се насочени кон подигнување на свеста за организациски промени. Заклучните констатации ќе бидат претставени врз основа на добиените податоци и нивното елаборирање и анализирање.

4.1.3. Цели на истражувањето

Како фундаментална цел на ова истражување се јавува согледувањето на потребата од организациски промени и утврдувањето на нивната релевантност за успешно функционирање. Покрај општите цели за спроведување на истражувањето, постојат и поконкретни цели, а тоа се следниве:

- ❖ Содржинска анализа на поимот промени, односно поконкретно согледување на природата и опфатот на самиот поим. Во рамките на оваа цел се дефинира промената, главните извори на промената и нејзиното навремено откривање.
- ❖ Истакнување на видовите промени и проблеми со посебен осврт на делумните и радикалните промени како и стратешките промени, но притоа осврнувајќи се и на видовите проблеми кои можат да бидат последица.
- ❖ Анализа на улогата на менаџментот во давањето поддршка при имплементацијата на промените и спремноста и подготвеноста за промени.
- ❖ Согледување на техниките за имплементација на промените, самиот процес на промените и начините за нивно управување.
- ❖ Истакнување на значењето на факторите кои би можеле да влијаат врз појавата на промени во рамките на организацијата.
- ❖ Потенцирање на позитивните страни од имплементацијата на промените, меѓутоа и простор за негативните страни кои би можеле да се појават како резултат на промените и согледување на значењето на бариерите за промени.

4.2. Хипотетичка рамка

Основната или фундаментална хипотеза се темели на тврдењето дека правилното менаџирање со организациските промени е основен предуслов за долгорочен развој и напредок на претпријатијата во денешните турбулентни времиња. Како посебни, односно споредни хипотези, се јавуваат:

- Менаџерите (вработените) знаат за промените без разлика од кои извори се произлезени и какви последици можат да предизвикаат;
- Организацијата се одликува со брза реакција на промените (интерни или екстерни);
- Организацијата, односно менаџерите и вработените континуирано ги следат промените;
- Организацијата располага со вистински менаџери и лидери кои знаат да се справат со секакви кризни ситуации;
- Менаџерите (вработените) вложуваат доволно напори за навремено согледување и реагирање на промените;
- Во претпријатието постои јасно дефинирана визија и стратегија за согледување и справување со промените;
- Менаџерите (вработените) се целосно насочени и посветени кон следење на промените во интерното и екстерното окружување на претпријатието;
- Претпријатието користи објективни индикатори за мерење на задоволството на вработетните и клиентите;
- Претпријатието редовно организира тренинг и обука со цел препознавање на потребите за адаптирање во согласност со можните промени.

Овие хипотези со помош на емпириското истражување ќе се отфрлат или докажат.

Всушност, поставените хипотези во ова истражување ќе ни претставуваат нулти хипотези и истите ќе ги анализираме и ќе претпоставиме дека се задоволени доколку при пресметките се утврди дека исказите на менаџерите и вработените се исти (слични), односно доколку пресметаниот коефициент на χ^2 -тестот е помал од табличниот (во овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05 односно 5%), а коефициентот на контингенција (C) се движи од 0 до 1.

Како работни хипотези кои ќе покажат дека емпириските истражувања даваат значајност за нашето истражување и обработка на оваа проблематика, ќе претставуваат показателите дека поставените

хипотези не се извршуваат во организациите. Впрочем, доколку пресметаниот коефициент на χ^2 -тестот е поголем од табличниот (со користење ниво на веројатност од 0,05 односно 5%), а коефициентот на контингенција (C) се движи од 0 до 1, заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените не се исти, туку се различни и тоа ни дава значајност за истражување и обработка на оваа проблематика преку која имаме за цел да укажеме на важноста за согледување на потребата од организациските промени и нивната релевантност за една организација.

4.3. Методи на истражување

Заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување ќе биде применет квалитативен и квантитативен пристап во собирањето и обработката на податоците. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци.

Некои од методите кои ќе бидат користени се:

- ✓ Анализа
- ✓ Анкета
- ✓ Интервју
- ✓ Набљудување
- ✓ Статистика
- ✓ Споредбена анализа

Анализата се врши врз основа на претходно проучувана научно – теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на преферирањето на промените како услов за опстанок во конкурентниот свет. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on – line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на организациските промени.

Анкетата како метод на истражување е спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања кои се

поделени во неколку групи искази. На анкетните прашалници се изјаснуваат и вработените и менаџерите, а преку тие искази се истражува дали постои поддршка од менаџерите и вработените за иницирање на промени.

Врз основа на анкетните прашања, заради добивање на појасна претстава за состојбата во истражуваните организации е спроведено и **интервју** со вработени и менаџери. Интервјуата кои се спроведени во поголем дел се структурирани.

Набљудување на испитаниците како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Собраните податоци статистички се обработуваат заради изведување на заклучоци. **Статистичката обработка** овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel. Во рамките на статистичката обработка се применува χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција.

Методот на **споредбена анализа** се користеше по спроведувањето на претходните. Ова значи дека добиените резултати преку претходните методи беа анализирани за утврдување на актуелната состојба во нашите организации.

4.4. Резултати од истражувањето, нивно коментирање и констатации

Истражувањето беше спроведено во повеќе македонски претпријатија од повеќе дејности (текстилна, метална, дрвопреработувачка, прехранбена, мермер, здравствена дејност и др.) на територијата на М. Каменица, Штип, Кочани, Прилеп, Битола и Струга. Во тој примерок се опфатени околу 70 менаџери и 200

вработени. Истражувачкиот примерок е едноставен, пригоден и спроведен во организации кои ми беа достапни. Најпрвин добиените резултати од анкетните прашалници ќе ги претставам табеларно и графички. Потоа ќе го искористам χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да утврдам колку процесот на организациските промени е застапен во македонските претпријатија и како влијае на нивниот успех/неуспех. Следува споредбена анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

4.4.1. χ^2 – тест

χ^2 – тестот уште познат и како Pearson тест, е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција⁹⁷. Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата⁹⁸:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции, т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

⁹⁷ Контингенција (лат. *contingentia*): случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е

⁹⁸ Проф. д-р Трајче Мицески, Здравствена статистика, УГД – Економски факултет, Штип, 2010 год.

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на K.Pearson кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови;

Во ова емпириско истражување фреквенциите се распоредени во две колони и шест реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5.991.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 5.991, тогаш констатираме дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш исказите на менаџерите и вработените не се разликуваат, односно имаат слични искази, т.е. исти размислувања.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N + x^2}}$$

каде:

x^2 = пресметана вредност за x^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за χ^2 – тестот и толкување на добиените пресметки.

4.1.Табела Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

4.1.Table Summarized responses of managers and staff questionnaires

Прашања	Одговори				
	Менаџери			Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Дали Вие како менаџер (вработени), знаете за промените, без разлика од кои извори се произлезени и какви последици можаат да предизвикаат?	Да Не Неодлучно Вкупно	36 3 9 48	75% 6% 19%	27 99 57 183	15% 54% 31%
2. Дали Вашата организација брзо реагира на промените, без разлика од кои извори (интерни или екстерни) се произлезени?	Да Не Неодлучно Вкупно	30 3 11 44	68% 7% 25%	36 48 91 175	21% 27% 52%
3. Дали Вашата организација континуирано ги следи промените?	Да Не Неодлучно Вкупно	34 2 8 44	77% 5% 18%	40 72 65 177	23% 41% 37%
4. Дали сметате дека во Вашето претпријатие постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви промени, без разлика од каде се произлезени?	Да Не Неодлучно Вкупно	12 21 12 45	27% 47% 27%	99 9 75 183	54% 5% 41%
5. Дали сметате дека Вие како менаџер (Дали Вашите менаџери) вложувате доволно напори за	Да Не Неодлучно	29 7 8	66% 16% 18%	27 84 72	15% 46% 39%

навреме да ги согледате и реагирате на промените?	Вкупно	44		183	
6. Дали Вашето претпријатие има визија и стратегија за согледување и справување со промените?	Да	31	70%	39	22%
	Не	4	9%	72	40%
	Неодлучно	9	20%	68	38%
	Вкупно	44		179	
7. Дали Вашите менаџерите се целосно насочени и посветени кон следење на промените во интерното и екстерното окружување на претпријатието?	Да	34	76%	41	23%
	Не	4	9%	73	41%
	Неодлучно	7	16%	66	37%
	Вкупно	45		180	
8. Дали Вашето претпријатие користи објективни индикатори за мерење на задоволството на вработените и поттошувачите (клиентите)?	Да	36	73%	45	25%
	Не	4	8%	65	36%
	Неодлучно	9	18%	73	40%
	Вкупно	49		183	
9. Дали Вашето претпријатие редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на потребите за адаптирање во согласност со можните промени!	Да	21	50%	48	27%
	Не	12	29%	63	36%
	Неодлучно	9	21%	64	37%
	Вкупно	42		175	

Првото прашање гласеше: Дали Вие како менаџер (вработени), знаете за промените, без разлика од кои извори се произлезени и какви последици можат да предизвикаат?

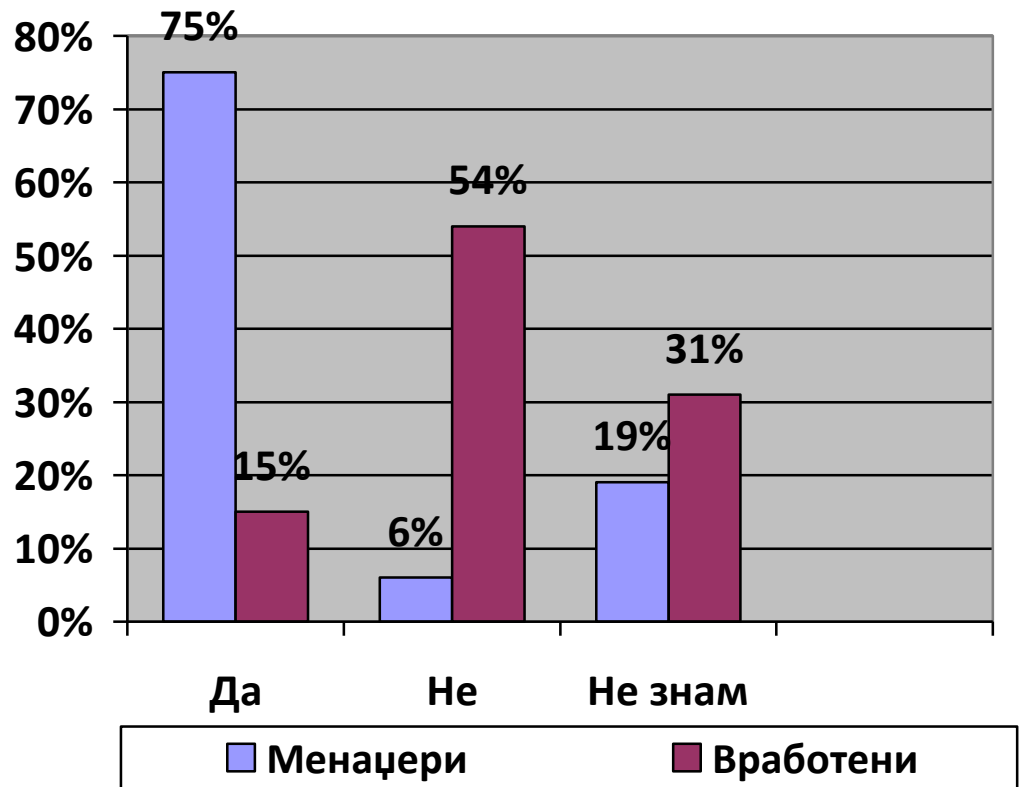
Добиените одговори најнапред ќе ги прикажеме табеларно и графички, а потоа во согласност со χ^2 – тестот, ќе извршиме пресметки и ќе ја компарираме добиената вредност со табличната вредност.

4.2.Табела: Запознаеност со промените (интерни или екстерни) – според исказите од страна на менаџерите и вработените

4.2.Table: Familiarity with the changes (internal or external) – according to statements by managers and employees

	Менаџери		Вработени	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	36	75%	27	15%
Не	3	6%	99	54%
Неодлучно	9	19%	57	31%
Вкупно	48	100	183	100

Исказите ќе ги прикажеме и графички и тоа поодделно за менаџерите и вработените:



4.1.Слика: Графички приказ на запознаеноста со промените (интерни или екстерни) – според исказите на менаџерите и вработените – изразен во %.

4.1.Figure: Graphic display of the familiarity with the changes – according to statements by managers and employees – expressed in %.

Врз основа на добиените резултати како од табеларниот, така и од графичкиот приказ, може да се забележи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Односно, на поставеното прашање: Дали Вие како менаџер (вработени), знаете за промените, без разлика од кои извори се произлезени и какви последици можат да предизвикаат, **75%** од менаџерите одговориле со да, а додека само **15%** од вработените одговориле со да. Од менаџерите со не одговориле само **6%**, а со не знам се изјасниле **19%**. Вработените пак, во поголем дел одговориле со не, односно **54%**, а со не знам **31%**. Може да се констатира дека поголемиот дел од испитуваните вработени, т.е. повеќе од половината се изјасниле со негативен одговор во врска со запознаеноста со промените, што значи дека

нивните одговори се разидуваат со оние на менаџерите кои сметаат дека нивната организација е информирана и запознаена со промените (интерни или екстерни).

Понатаму, во согласност со χ^2 – тестот, ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
36	13	23	529	40.692
27	50	-23	529	10.580
3	21	-18	324	15.429
99	81	18	324	4.000
9	14	-5	25	1.786
57	52	5	25	0.481
231	231	0	$\chi^2 = 72.368$	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 72.368$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.49$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **72.368**, што е поголемо од табличната вредност за табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност **0,05**, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и се заклучува дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0.49** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што се гледа и од табеларниот и од графичкиот приказ. Тоа значи дека не е мал бројот на менаџерите кои сметаат дека нивната организација е запознаена со промените (интерни или екстерни), како и со последиците кои тие можат да ги

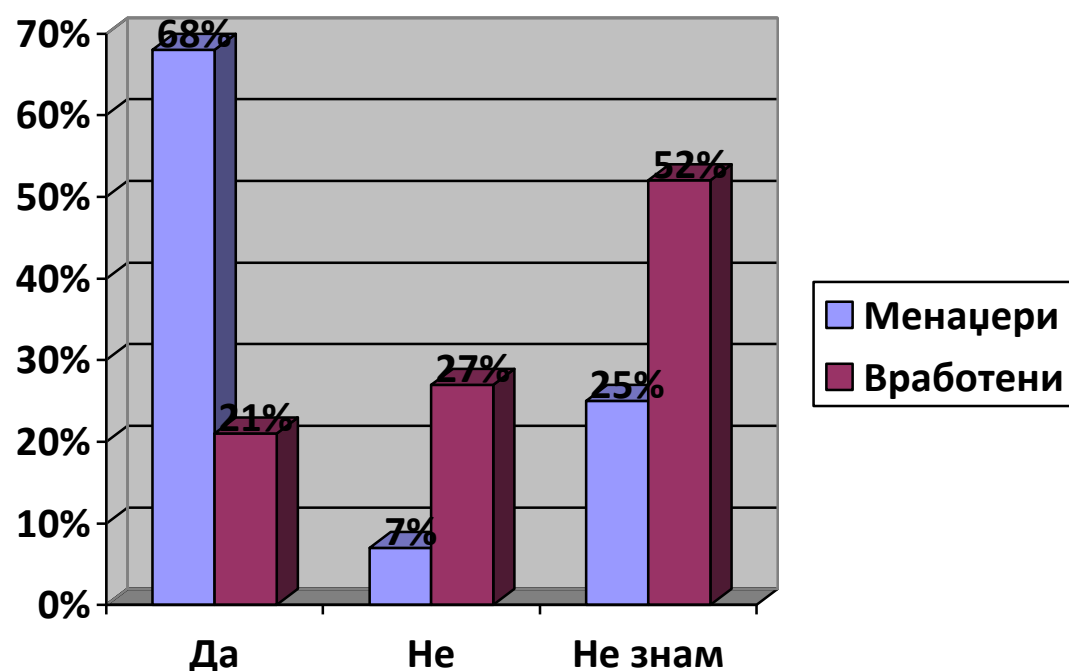
предизвикаат. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од оние на менаџерите.

Второто прашање ја имаше следната содржина: Дали Вашата организација брзо реагира на промените, без разлика од кои извори (интерни или екстерни) се произлезени?

4.3.Табела: Начин на реагирање на промените (интерни или екстерни) – според исказите од страна на менаџерите и вработените

4.3.Table Method of response to changes (internal or external) – according to statements by managers and employees.

	Менаџери		Вработени	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	30	68%	36	21%
Не	3	7%	48	27%
Неодлучно	11	25%	91	52%
Вкупно	44	100	175	100



4.2.Слика: Графички приказ на начинот на реагирање на промените (интерни или екстерни) – изразен во %.

4.2.Figure: Graphic display of the way of responding to changes (internal or external) – expressed in %.

Од табеларниот и од графичкиот приказ се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените се разликуваат. Односно, на поставеното прашање: Дали Вашата организација брзо реагира на промените, без разлика од кои извори (интерни или екстерни) се произлезени, **68%** од менаџерите одговориле со да, а додека само **21%** од вработените одговориле со да. При анализата на дадените одговори, интересно е што **52%** од вработените се изјасниле дека не знаат за начинот на кој нивната организација реагира на промените, а од менаџерите само **25%**. Со негативен одговор во врска со начинот на реагирањето на промените во организациите, се изјасниле **27%** од испитуваните вработени, што значи дека нивните одговори се разидуваат со оние на менаџерите кои одговориле само со **7%**.

Извршените пресметки во согласност со χ^2 – тестот ги дадоа следниве резултати:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
30	11	19	375	35.226
27	46	-19	375	8.085
3	19	-16	257	13.513
99	83	16	257	3.101
9	12	-3	11	0.895
57	54	3	11	0.205
225	225	0	$\chi^2 =$ 61.025	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 61.025$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.46$$

Од резултатите се забележува дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **61.025**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05 што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се констатира дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за организациски промени.

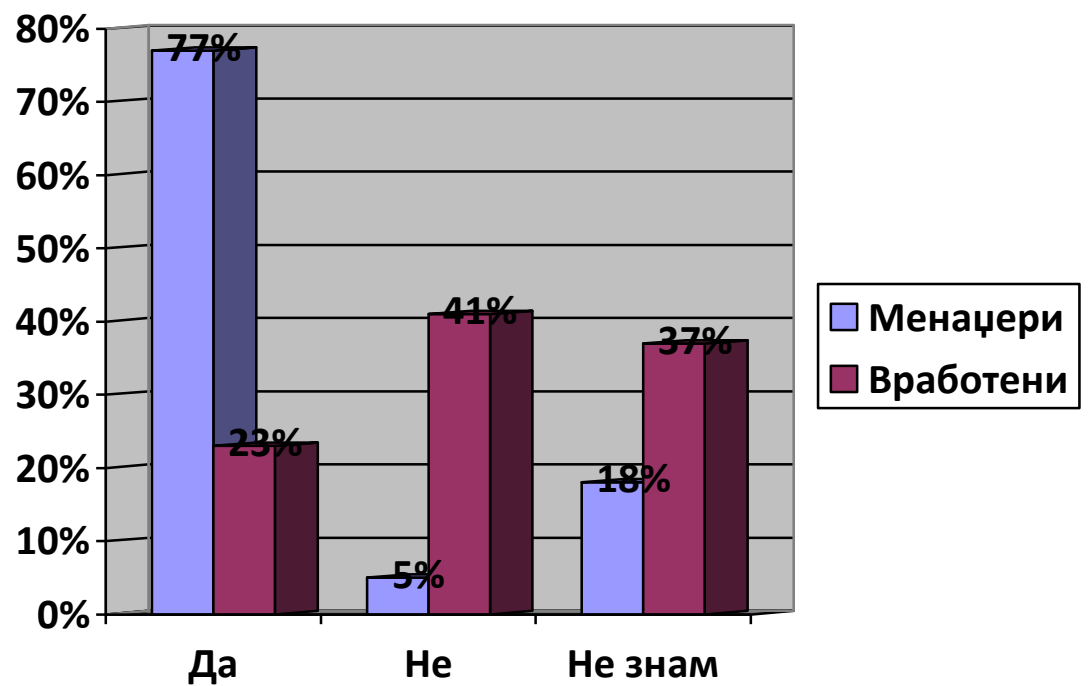
Коефициентот на контингенција има вредност од **0.46** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и од графичкиот приказ. Значи, иако менаџерите се изјасниле дури со **68%** дека нивната организација брзо реагира на промените, сепак, вработените на тоа не гледаат така, односно нивните искази се разликуваат.

Третото прашање гласеше: Дали Вашата организација континуирано ги следи промените?

4.4.Табела: Следење на промените во организациите – според исказите на менаџерите и вработените

4.4.Table: Monitoring of changes in organizations – according to statements by managers and employees

	Менаџери		Вработени	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	34	77%	40	23%
Не	2	5%	72	41%
Неодлучно	8	18%	65	37%
Вкупно	44	100	177	100



4.3. Слика: Графички приказ на следењето на промените во организациите – изразен во %.

4.3. Figure: Graphic display of monitoring of changes in organizations – expressed in %.

Пресметките во согласност со χ^2 - тестот се следниве:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
34	15	19	371	25.196
40	59	-19	371	6.263
2	15	-13	162	11.005
72	59	13	162	2.736
8	15	-7	43	2.937
65	58	7	43	0.730
221	221	0	$\chi^2 = 48.867$	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 48.867$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.43$$

Од прегледите може да се воочи дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **48.867**, што е поголемо од табличната вредност за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката на организациските промени.

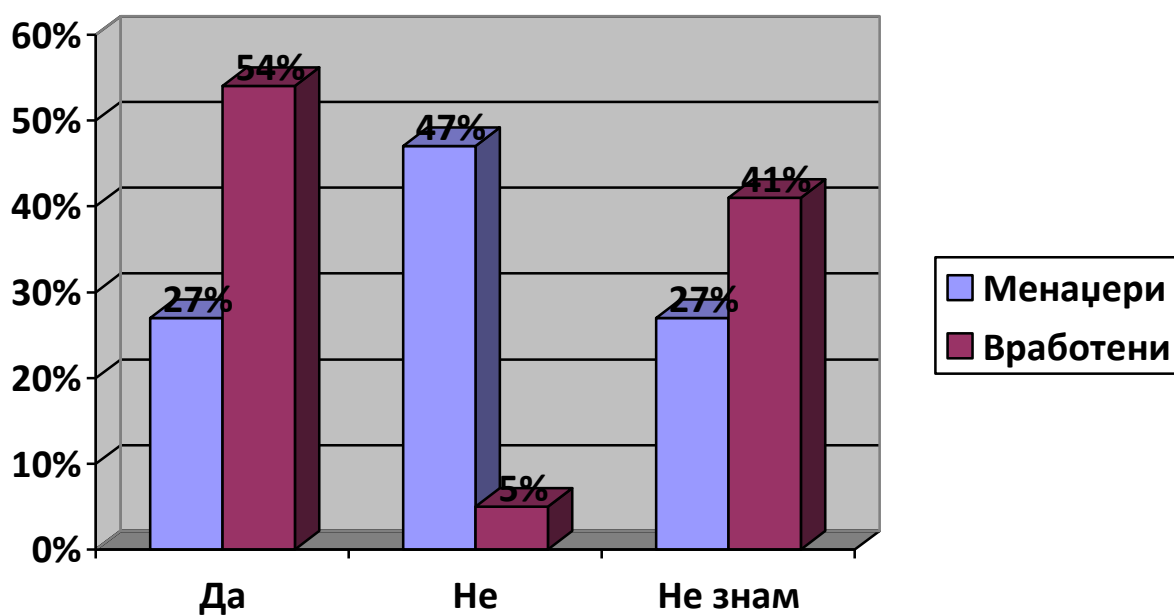
Коефициентот на контингенција има вредност од **0.43** и покажува дека интензитетот на јачината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што всушност може да се забележи и од табеларниот и од графичкиот приказ. Дури **77%** од испитаните менаџери одговориле со да, што значи дека многу висок процент на менаџери смета дека ги следат промените, додека само **23%** од вработените одговориле со да. Со негативен одговор се изјасниле само **5%** од менаџерите, а **41%** од испитаните вработени. **18%** од менаџерите дале одговор со не знам, а од вработените **37%**.

Во продолжение следува обработката на **четвртото прашање** кое гласеше: Дали сметате дека во Вашето претпријатие постои недостаток на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви промени, без разлика од каде се произлезени?

4.5.Табела: Недостаток на вистински менаџери и лидери – според исказите на менаџерите и вработените

4.5.Table: Lack of real managers and leaders – according to statements by managers and leaders

	<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	12	27%	99	54%
Не	21	47%	9	5%
Неодлучно	12	27%	75	41%
Вкупно	45	100	183	100



4.4. Слика: Графички приказ на недостаток на вистински менаџери и лидери – изразен во %.

4.4. Figure: Graphic display of lack of real managers and leaders – expressed in %.

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
12	22	-10	96	4.414
99	89	10	96	1.080
21	6	15	228	38.702
9	24	-15	228	9.465
12	17	-5	28	1.620
76	71	5	28	0.396
229	229	0	$\chi^2 = 55.677$	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 55.677$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.44$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **55.677**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се констатира дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

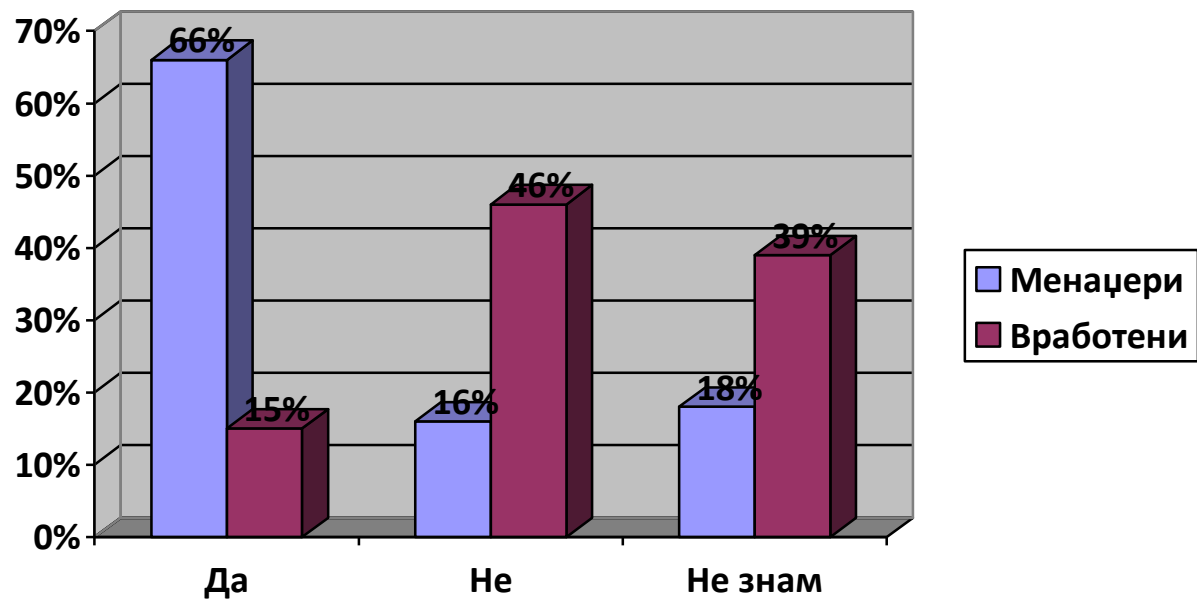
Коефициентот на контингенција има вредност од **0.44** и покажува дека интензитетот на јачината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, исто така нè водат до констатацијата дека спротивно на мислењето на менаџерите, вработените во организациите сметаат дека постои недостиг на вистински менаџери и лидери кои можат да се справат со секакви промени. Ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока.

Петтото прашање беше формулирано на следниов начин:
Дали сметате дека Вие како менаџер (Дали Вашите менаџери)
вложувате доволно напори за на време да ги согледате и реагирате на
промените?

4.6. Табела: Навремено согледување и реагирање на промените
– според исказите на менаџерите и вработените

4.6. Table: Promptly recognition and response to changes –
according to statements by managers and employees

	Менаџери		Вработени	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	29	66%	27	15%
Не	7	16%	84	46%
Неодлучно	8	18%	72	39%
Вкупно	44	100	183	100



4.5.Слика: Графички приказ на согледувањето и реагирањето на промените – изразен во %

4.5. Figure: Graphic display of promptly recognition and response to changes – expressed in %.

Пресметките во согласност со χ^2 - тестот се следниве:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
29	11	18	329	30.333
27	45	-18	329	7.293
7	18	-11	113	6.417
84	73	11	113	1.543
8	16	-8	56	3.634
72	64	8	56	0.874
227	227	0	$\chi^2 = 50.093$	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 50.093$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.43$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **50.093**, што е поголемо од табличната вредност χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

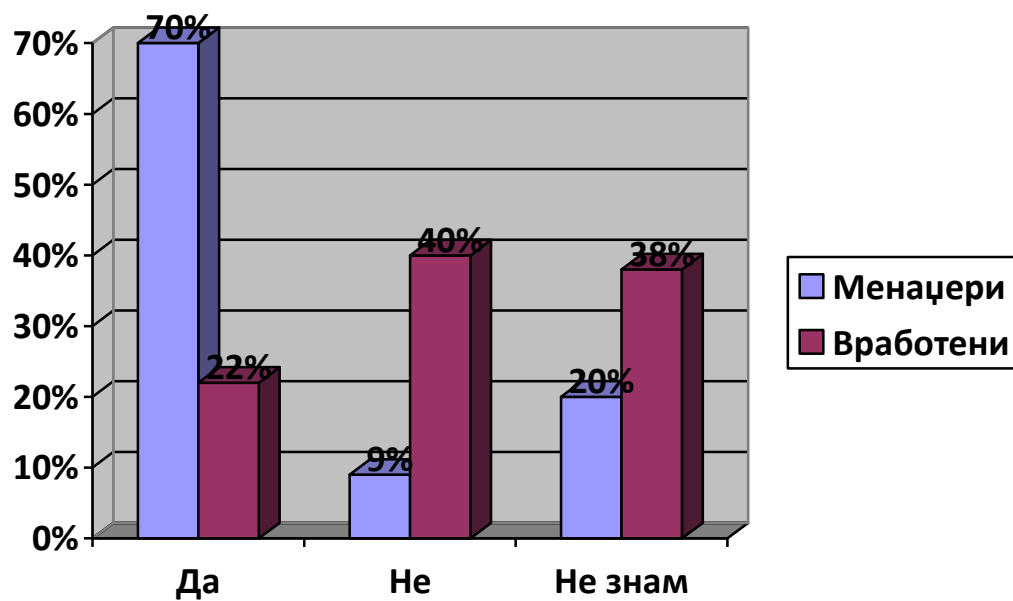
Коефициентот на контингенција има вредност од **0.43** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што всушност може да се забележи и од табеларниот и од графичкиот приказ. Дури **66%** од менаџерите сметаат дека во нивната организација се вложуваат доволно напори за навремено согледување и реагирање на промените, додека испитаниците од страна на вработените, односно **15%** не се согласуваат со ова тврдење и сметаат дека се потребни уште напори за согледување и реагирање на промените во рамките на организациите.

Шестото прашање гласеше вака: Дали Вашето претпријатие има визија и стратегија за согледување и справување со промените?

4.7. Табела: Присутност на визија и стратегија за согледување и справување со промените – според исказите на менаџерите и вработените

4.7. Table: Presence of vision and strategy for perceiving and dealing with changes – according to statements by managers and employees

	Менаџери		Вработени	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	31	70%	39	22%
Не	4	9%	72	40%
Неодлучно	9	20%	68	38%
Вкупно	44	100	179	100



4.6. Слика: Графички приказ на процентуалните одговори за шестото прашање

4.6. Figure: Graphical presentation of the percentage responses to the sixth question

Во согласност со χ^2 – тестот ги добивме следниве пресметки:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
31	14	17	295	21.391
39	56	-17	295	5.258
4	15	-11	121	8.063
72	61	11	121	1.982
9	15	-6	38	2.524
68	62	6	38	0.620
223	223	0	$\chi^2 =$ 39.838	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 39.838$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.39$$

Врз основа на добиените резултати може да воочиме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **39.838**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката на организациските промени.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција со вредност од **0.39**, покажуваат дека интензитетот на јачината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Всушност, **70%** од менаџерите сметаат дека нивните организации располагаат со јасно дефинирана визија и стратегија за согледување и справување со промените, а само **9%** од нив сметаат дека не е така. Спротивно на нив, вработените се изјасниле поинаку, односно **22%** од нив одговориле со да, **38%** со не знам, а **40%** дале негативен одговор. Овие неповрзани искази уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да

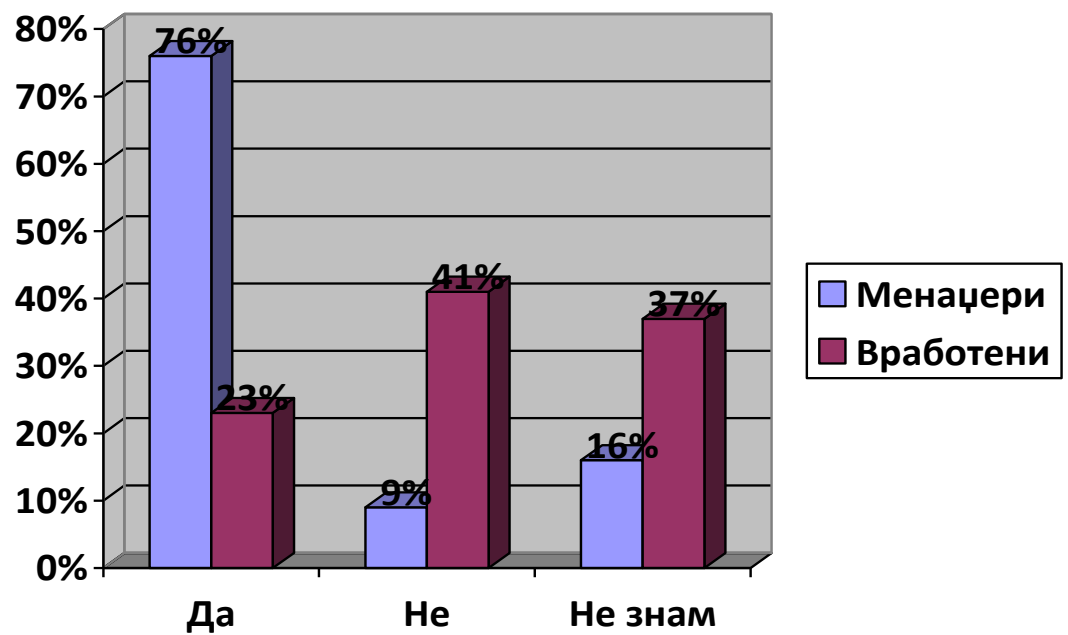
иницираме креирање на визија и стратегија за согледување и справување со промените, која воедно ќе придонесе за зголемена ефективност и ефикасност во работењето.

Следува анализата на **седмото прашање**: Дали (Вашите) менаџерите се целосно насочени и посветени кон следење на промените во интерното и екстерното окружување на претпријатието?

4.8. Табела: Насоченост и посветеност кон следење на промените – според исказите на менаџерите и вработените

4.8. Table: Direction and commitment to monitoring changes – according to statements by managers and employees

	Менаџери		Вработени	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	34	76%	41	23%
Не	4	9%	73	41%
Неодлучно	7	16%	66	37%
Вкупно	45	100	180	100



4.7. Слика: Графички приказ на процентуалните одговори за седмото прашање

4.7. Figure: Graphical presentation of the percentage responses to the seventh question

Пресметките во согласност со χ^2 се следниве:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
34	15	19	361	24.067
41	60	-19	361	6.017
4	15	-11	130	8.439
73	62	11	130	2.110
7	15	-8	58	3.956
66	58	8	58	0.989
225	225	0	$\chi^2 = 45.577$	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 45.577$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.41$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **45.577**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

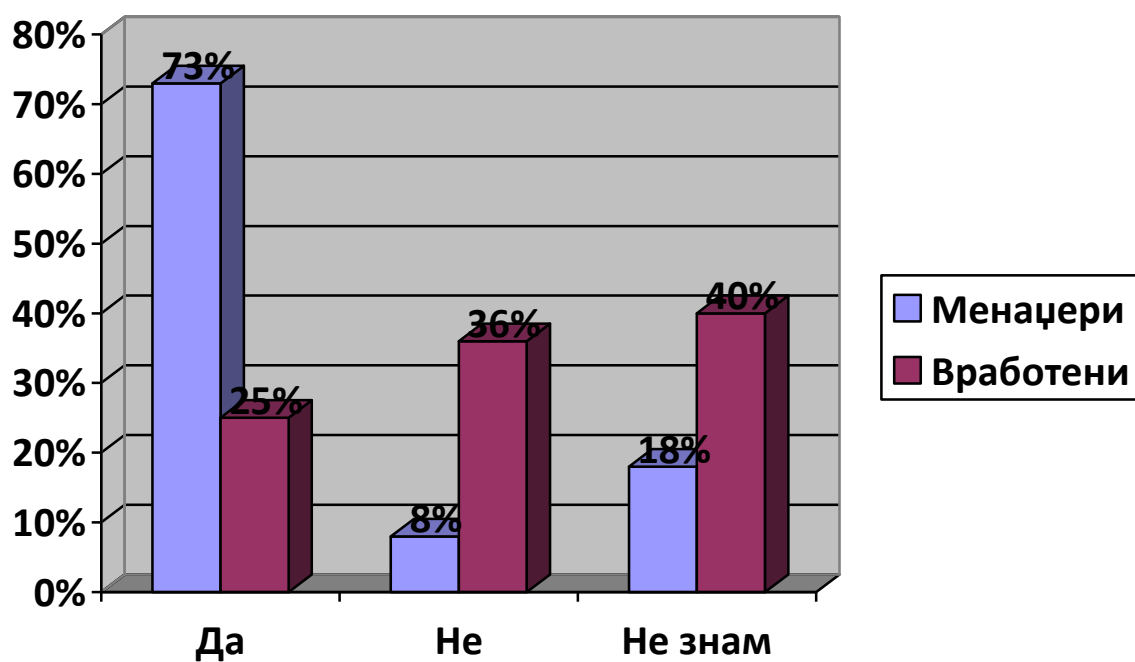
Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција со вредност од **0.41**, покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Со други зборови, **76%** од менаџерите одговориле со да, а само **23%** од испитаните вработени одговориле со да. Тоа значи дека спротивно на вработените, доста висок процент од испитаните менаџери сметаат дека целосно се насочени и посветени кон следењето на промените во интерното и екстерното окружување, односно **37%** од вработените одговориле со не знам, а **41%** се изјасниле со негативен одговор.

Осмото прашање беше формулирано вака: Дали Вашето претпријатие користи објективни индикатори за мерење на задоволството на вработените и потошувачите (клиентите)?

4.9. Табела: Користење објективни индикатори за мерење на задоволството – според исказите на менаџерите и вработените

4.9. Table: Using objective indicators to measure satisfaction – according to statements by managers and employees

	<i>Менаџери</i>		<i>Вработени</i>	
Добени одговори	Вредности	%	Вредности	%
Да	36	73%	45	25%
Не	4	8%	65	36%
Неодлучно	9	18%	73	40%
Вкупно	49	100	183	100



4.7. Слика: Графички приказ на процентуалните одговори за седмото прашање

4.7. Figure: Graphical presentation of the percentage responses to the seventh question

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
36	17	19	357	20.863
45	64	-19	357	5.586
4	15	-11	112	7.671
65	54	11	112	2.054
9	17	-8	69	3.996
73	65	8	69	1.070
232	232	0	$\chi^2 =$ 41.240	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 41.240$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.39$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **41.240**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се констатира дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од областа на организациските промени.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0.39** и покажува дека јачината на поврзаноста на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и од графичкиот приказ. Дури **73%** од менаџерите одговориле со да, а само **25%** од испитаните вработени одговориле со да, што значи дека за разлика од вработените доста висок процент од испитаните менаџери сметаат дека се користат објективни индикатори за мерење на задоволството на вработените и

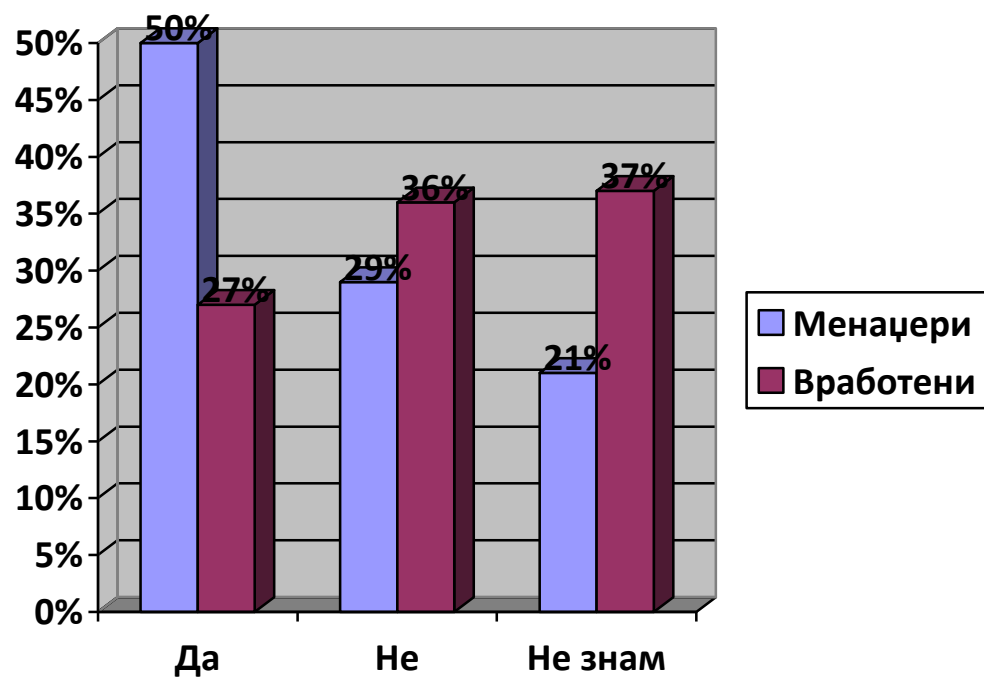
клиентите. **18%** од менаџерите одговориле со не знам, а само **8%** се изјасниле со не. За разлика од нив, **40%** од испитаните вработени одговориле со не знам, а **36%** со не.

И, за крај, последното, **деветтото прашање** гласеше вака: Дали Вашето претпријатие редовно организира тренинг и обука за подигнување на нивото на подготвеност и свест на вработените за препознавање на потребите за адаптирање во согласност со можните промени!

4.10. Табела: Организирање тренинг и обука за подготвеност за промените – според исказите на менаџерите и вработените

4.10. Table: Organizing staff training in readiness for change – according to statements by managers and employees

Добени одговори	Менаџери		Вработени	
	Вредности	%	Вредности	%
Да	21	50%	48	27%
Не	12	29%	63	36%
Неодлучно	9	21%	64	37%
Вкупно	42	100	175	100



4.9. Слика: Графички приказ на процентуалните одговори за деветтото прашање

4.9. Figure: Graphical presentation of the percentage results of responses to the ninth question

Пресметките во согласност со χ^2 тестот се следниве:

f_1	f_0	$f_1 - f_0$	$(f_1 - f_0)^2$	$(f_1 - f_0)^2 / f_0$
21	13	8	58	4.377
48	56	-8	58	1.050
12	15	-3	6	0.436
63	60	3	6	0.105
9	14	-5	26	1.862
64	59	5	26	0.447
217	217	0	$\chi^2 = 8.277$	

$$\chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$\chi^2 = 8.277$$

$$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$$

$$C = 0.19$$

Од прегледите може да се воочи дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **8.277**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се констатира дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0.19** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и од графичкиот приказ. **50%** од менаџерите сметаат дека се организираат тренинзи и обуки за подготвување за промените, додека **36%** од вработените сметаат дека тоа не е така. **21%** од менаџерите одговориле со не знам, а **29%** се изјасниле со негативен одговор. Спротивно на нив, **37%** од испитаните вработени одговориле со не знам, а само **27%** одговориле со да. Тоа значи дека е потребна поголема обука на менаџерите за правилно справување со организациските промени.

4. 5. Заклучни согледувања по резултати добиени по χ^2 -тестот

Моделите и тестовите кои беа обработени во ова истражување само дадоа своја тежина и придонес во докажувањето на оправданоста и потребата на нашето истражување и поставување на нашите хипотези во правец на согледување на фактичките состојби во истражуваните организациски субјекти во Р. Македонија. Овие тестови

ни ја покажаа корелацијата и испитувањето на зависноста помеѓу ставовите на менаџерите и вработените во врска со процесот на организациските промени и нивната застапеност во рамките на организациите.

Првиот модел на Х квадрат тест 1 покажа слаба корелација и сличност на исказите на менаџерите и исказите на вработените, однесувајќи се на тоа колку тие се запознаени со промените и последиците кои можат да настанат од нив. Тоа се потврди со вредноста на χ^2 од 72,368 која беше доста поголема од табличната вредност. Иако е слаба оваа корелација, сепак, нагласуваме дека овој тест за разлика од останатите тестови, покажа најблиска вредност до 1, односно 0,49. Сепак, се покажа дека истата врска е слаба и ја потврди нашата хипотеза дека менаџерите и вработените недоволно се запознаени со промените без разлика од кои извори се произлезени.

Што се однесува до моделот на Х квадрат, тест 2, резултатите кои ги добивме со χ^2 со вредност 61,025 и коефициентот на контингенција С со вредност од 0,46 покажа исто така слаба корелација и потврди дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и испитаните вработени е слаба и дека истите меѓусебно се разликуваат.

Моделот за Х квадрат тест 3 со своите резултати исто така потврди дека исказите на менаџерите се разликуваат со оние на вработените и покажа слаба корелација во интензитетот на зависност на исказите на менаџерите и оние на вработените, односно се потврди нашата хипотеза дека организациите, односно нивните менаџери и вработени, не се посветени на континуитет во следењето на актуелните промени во околината.

Моделот за Х квадрат тест 4 ја разработуваше корелацијата и зависноста на ставовите и исказите на менаџерите со оние на вработените, во испитување на аспектот дали организациите располагаат со вистински менаџери – лидери кои можат да се справат со секакви промени. Според добиените вредности на χ^2 од 55,677 овде се покажа дека ставовите на овие две групи (менаџерите наспроти вработените) се разликуваат, а нивната зависност и корелација беше

исто така слаба што го потврди и коефициентот на контингенција $C = 0,44$. Со тоа се потврди нашата хипотеза и потребата од ова истражување.

Моделот на χ^2 квадрат тест 5 исто така ја потврди слабата корелација во исказите помеѓу менаџерите и вработените. Со вредности за χ^2 од 50,093 и коефициент на контингенција C од 0,43 се потврди дека ставовите и мислењата на менаџерите од една и ставовите и мислењата на вработените од друга страна се разликуваат, а интензитетот на нивната зависност и корелација е слаба, со што се отфрла нултата хипотеза и се прифаќаат нашите хипотези во ова истражување.

Понатаму, моделот на χ^2 квадрат тест 6 ја разработуваше корелацијата и зависноста на ставовите помеѓу менаџерите и вработените во поглед на тоа дали компаниите располагаат со јасно дефинирана визија и стратегија за согледување и справување со промените. Според добиените вредности на χ^2 од 39,838 само се потврди констатацијата дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а нивната зависност и корелација беше доста слаба, што го потврди и коефициентот на контингенција $C = 0,39$. Со тоа воедно се потврди нашата хипотеза и потребата од ова истражување.

Што се однесува до моделот на χ^2 квадрат тест 7, резултатите кои ги добивме χ^2 со вредност 45,577 и коефициент на контингенција C со вредност од 0,41 покажа исто така слаба корелација и потврди дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и испитаните вработени е слаба и дека истите меѓусебно се разликуваат.

Моделот на χ^2 квадрат тест 8 покажа слаба корелација и сличност на исказите на менаџерите и исказите на вработените, однесувајќи се на тоа дали во организациите се користат објективни индикатори за мерење на задоволството на вработените. Тоа се потврди со вредноста на χ^2 од 41,240 која беше доста поголема од табличната вредност, како и коефициентот на контингенција C со вредност од 0,39 кој исто така само ја потврди нашата хипотеза и потребата од ова истражување.

Последниот, модел X на квадрат тест 9, кој ја разработуваше корелацијата и зависноста на ставовите помеѓу менаџерите и вработените во однос на тоа дали организациите, т.е. нивните менаџери, редовно организираат тренинзи и обуки за подигнување на свесноста за подготвеност за промените, покажа најслаба корелација во однос на сите други модели досега, со добиени вредности за χ^2 од 8,277 и кофициент на контингенција $C = 0,19$. Тоа само ја потврди нашата хипотеза дека организациите недоволно посветуваат внимание на организирање тренинзи и обуки за вработените, при што се потврди и потребата од ова истражување.

Како што можевме да видиме од обработените резултати од сите модели и тестови на испитувањето на зависност на ставовите на менаџерите со оние на вработените, можеме да заклучиме дека таа корелација е многу слаба и дека, всушност, мислењата и ставовите на менаџерите и ставовите на вработените се доста различни и меѓусебно се разликуваат. Ова покажува дека нашето истражување има смисла и ја покажува фактичката состојба во нашите компании дека слабо се посветува внимание на следењето на актуелните промени и нивното имплементирање во рамките на деловното работење, со што организациите губат во својот развој и напредок, а со тоа и во постигнувањето поголема конкурентска предност на пазарот.

ПЕТТИ ДЕЛ – КРЕИРАЊЕ НА МОДЕЛ ЗА УСПЕШНА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ПРЕДВИДУВАЊЕ НА ПРОМЕНите ВО ПРЕТПРИЈАТИЕТО

5. Изработка и претставување на сеопфатен и јасен концепт за препознавање, разбирање и имплементирање на промените

5.1. Идентификување на позитивните и негативните страни на промените во согласност со теоретските и емпириските истражувања

Со оглед на тоа дека во рамките на организациите е потребно да се изработи сеопфатен и јасен концепт за процесот на организациските промени, од голема важност е да бидат идентификувани позитивните и негативните страни (предности и недостатоци) од промените.

Тоа значи дека организацијата на чело со топ менаџментот и останатите вработени, пред да ја донесат одлуката за процесот на промени, мора да ги разгледаат нивните позитивни и негативни страни, односно да бидат запознаени со тоа што може да очекуваат и што, всушност, може да им донесат промените. Бидејќи промените може да бидат креирани и поттикнати од внатрешноста и надворешноста на организацијата, во согласност со теоретските и емпириските истражувања може да се каже дека во зависност од изворот на промените постојат различни предности и недостатоци од самите промени. Така, промените кои се креирани и поттикнати од внатрешноста на претпријатието најчесто имаат повеќе позитивни страни отколку недостатоци и тоа од едноставни причини - поттикнати се од страна на луѓето во организацијата кои добро знаат какви промени ѝ се потребни на самата организација.

Така, истражувањата покажуваат дека внатрешните промени можат да имаат многу предности за организацијата вклучувајќи зголемен морал меѓу вработените, јакнење на вработените и контрола, подобрување на односите меѓу вработените, подобрување на

структурата на организацијата, усовршување на начинот на изведување на процесите и сл.

Тоа значи дека менаџерите заедно со вработените пред донесувањето на одлуката за промени треба да ги разгледаат сите можни ефекти од промените, односно да се осигураат и утврдат дека ефектите се позитивни и врз основа на тоа да пристапат кон спроведување на одлуката. Слична стратегија менаџерите треба да имаат и кога станува збор за промените кои доаѓаат однадвор.

Надворешните промени се потребни за подобрување на организацијата кога тоа не може да се направи внатрешно, при што потребно е добро разгледување на истите со цел да се утврди кои се нивните предности и недостатоци. Имено, промените кои доаѓаат однадвор може да донесат низа предности како: примена на најновата технологија во изведувањето на работните процеси, воведување на нови производи кои можат да ја зголемат конкурентската предност на претпријатието, креирање подобра стратегија од конкурентите итн.

Истражувањата покажуваат дека, доколку вработените во организацијата побрзо сфатат и разберат дека промените ќе имаат низа позитивни влијанија врз работењето на нивната организација, дотолку ќе покажуваат помала резистентност кон промените и ќе го олеснат процесот на нивното имплементирање.

Меѓутоа, не секогаш очекувањата од промените знаат да бидат добри. Честопати, поради разни причини, тие можат да резултираат и со негативни последици врз работењето на претпријатијата. Иако тоа треба да претставува поретка појава, сепак, факт е дека промените имаат и свои негативни страни. Тоа се однесува како на внатрешните така и на промените кои доаѓаат однадвор. Не значи дека ако промените се иницирани од внатрешноста на организацијата не можат да имаат лошо влијание врз работењето на претпријатието.

Напротив, честопати доаѓа до отпор кон промените поради: недоволната информираност за истите од страна на менаџерите, присилно настојување од страна на менаџерите за прифаќање на промените, неверување во способноста на менаџерите и

организацијата итн. Сето тоа укажува дека недоволното разработување на промените од страна на менаџерите и вработените, неводењето внимание за влијанието кое може да го имаат промените врз претпријатието може да доведе до непосакувана состојба на претпријатието, односно доколку промените не се поддржат и имплементираат како што треба тие ќе имаат негативни ефекти врз претпријатието, т.е. можат да доведат до дезорганизација.

Истото се однесува и на надворешните промени. Негативните страни на промените можат да се согледаат преку нивниот одраз врз вработените и претпријатието како целина. Имено, честопати вработените можат да имаат тешкотии при реализирањето на нивните цели и завршувањето на задачите правилно бидејќи имаат многу промени околу нив кои треба да бидат спроведени.

Исто така, може да се случи менаџерите да се преоптоварат со планирањето и спроведувањето на промените во претпријатието и притоа да заборават на нивните одговорности за управување и насочување на вработените. Тоа може да го наруши нивното дотогашното однесување, вработените можат да покажат неразбирање и страв кон промените, сомнежи во способноста и работата на менаџерите и сл., при што она што следува во такви ситуации се повеќе проблеми отколку решенија.

Зборувајќи за негативните страни на промените треба да напоменеме дека обично тие може да бидат и многу скапи, особено за претпријатијата кои се наоѓаат на почетокот од својот животен циклус. Тие знаат дека промените се неопходни, но поради тоа што се наоѓаат на почетокот од својот бизнис, немаат доволно финансии за да го дозволат нивното случување.

Исто така, значаен недостаток може да претставува и недоволната обученост или подготвеност на вработените за процесот на изведувањето на промените, правењето грешки поради недоволната стручност, како и погрешно решавање на проблемите кои се јавуваат како последица на промените.

Затоа, во согласност со направените теоретски и емпириски истражувања, може да се каже дека организациите, поточно менаџерите и вработените мора да водат сметка за предностите и недостатоците на промените доколку сакаат истите да бидат успешно имплементирани во рамките на нивната организација. Тоа значи дека утврдувањето на предностите и недостатоците на организациските промени може да има големо значење за менаџерите и вработените во организацијата бидејќи на тој начин ќе научат да ги препознаваат промените и ќе знаат што може да очекуваат од нив и како тие можат да се одразат на работењето на организацијата.

5.2. Идентификување на индивидуалните и организациските бариери на промената

Организациите движејќи се во согласност со своите цели и остварувајќи ги истите мора да се прилагодуваат кон различни ситуации, т.е. неизбежно мора да го антиципираат процесот на организациските промени.

Соочувајќи се со овој процес организациите, за да се прилагодат успешно, мора да научат да се соочат со отпорот и стравот од промените⁹⁹.

Истражувањата покажуваат дека отпорот кон промените произлегува од индивидуалните и организационите бариери.

Поради тоа, со цел да се обезбеди успешно имплементирање на промените во рамките на организацијата, треба да се имаат предвид и да се разграничат бариерите, т.е. пречките кои или го забавуваат процесот на промените или целосно го оневозможуваат.

Така, постојат поголем број бариери кои можат да се појават на индивидуално ниво и да влијаат луѓето да покажат отпор кон промените. Тоа се: стравот, недостигот од придонес за промена,

⁹⁹ Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W., 1993. Creating readiness for organizational change. *Human relations*, June, New York

неможнoста да се препознае потребата за промена, економската несигурност, навиките, заканата за социјалните односи и сл.

1. *Стравот* се јавува поради непознатите очекувања. Така на пример, вработените се навикнале на тековната положба и чувствуваат сигурност кога ги извршуваат работите на ист начин, знаејќи кои им се соработниците и на кого му одговараат за својата работа, добивањето информација за појавата на промената може да предизвика чувство на страв кај нив, заради наидување на непознато. Тие чувствуваат дека не се во состојба да ги исполнат предложените промени, односно промената во нивните добро поставени услови создава непозната состојба за нив која многу често се одбива.
2. *Недостигот од придонес за промена* се јавува поради дел од вработените кои покажуваат отпор кон промената. Одредени поединци во организацијата имаат тенденција да се спротивстават на промената, т.е. стравуваат од самата промена, бидејќи не се доволно информирани и вклучени во процесот на промената. Тоа обично може да предизвика или да заврши со конфликт меѓу вработените и менаџментот.
3. *Неможнoста да се препознае потребата за промена* е исто така една значајна бариера која го попречува успешното реализирање на промената. Всушност, неможнoста да се препознае и оцени потребата за промена од страна на вработените во рамките на организацијата може да резултира со мала заинтересираност на вработените за прифаќање и имплементирање на самата промена.
4. *Економската несигурност* произлегува од чувствувањето страв кај вработените. Овој вид бариера укажува на тоа дека промената во организацијата честопати може да претставува закана на вработените за загуба на нивното работно место или намалување на приманјата, при што сосема е нормална појавата на резистентност кон имплементацијата на промената.

5. *Навиките* често се предизвикани од инерција. Но, имплементирањето на промената обично бара промена на навиките на вработените и честопати предизвикува одредени тешкотии во извршувањето на работата во организацијата бидејќи од луѓето се бара да развијат нови работни вештини за што тие тешко се одлучуваат.
6. *Закана од социјалните односи* е чувство на некој вид страв од неизвесност во социјалната сфера. Орагнизацииските промени понекогаш имаат тенденција да го загрозат интегритетот на пријателските групи кои се зацврстиле во рамките на организацијата. Како резултат на тоа може да се јави отпор и неблагодарност кон промената од страна на тие групи во организацијата.

Покрај индивидуалните бариери, напоменавме дека отпорот кон организациските промени исто така произлегува и од состојбата поврзана со самата организација. Така може да стане збор за следниве организациони бариери и тоа: недефинирани цели и задачи, структурална инертност, недостаток на ресурси и лоша алокација на ресурсите, закана за постоечката моќ, недостаток од вистинско лидерство, недостаток на подготовка за нови улоги и претходни неуспешни обиди за промени¹⁰⁰.

1. *Недефинираните цели и задачи* се јавуваат како бариери на промената. Затоа, секоја организација треба континуирано да ги разјаснува своите цели и задачи, да ги подвлекува улогите и специфицира перформансите за работа, бидејќи во спротивно логично е да се појави отпор кон промената.
2. *Структуралната инертност*, односно структурната неприлагоденост може да предизвика отпор кон промената. Со оглед на тоа дека организациите обично се дизајнирани за да промовираат стабилност, честопати

¹⁰⁰ Kotter J. P., Schlesinger L. A. (1979) Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review

може да се јават одредени потешкотии во надминувањето на отпорот создаден од силите кои креираат стабилност.

3. *Недостатокот на ресурси и лоша алокација на ресурсите* се чести бариери за успешна промена. Лошата распределба на ресурсите која се јавува како последица на лоши одлуки на менаџерите, може да се јави како пречка за успешна имплементација на промените. Поради тоа менаџерите треба да ја користат нивната имагинација за да се избегне предизвикувањето на конфликтни ситуации.
4. *Заканата за постоечката моќ* се јавува особено кај оние кадри кои не се сигурни за своето работно место, односно за својата положба. Ако промените се прават земајќи предвид кој ќе биде одговорен, се случува промена на моќта помеѓу индивидуалците и организационите единици. Така, оние поединци кои ја имаат контролата над ресурсите се плашат дека ќе ја изгубат моќта и позицијата поради организациските промени.
5. *Недостаток од вистинско или преовладување на лошо лидерство* се чести појави во организациските субјекти кои ги гушат позитивните промени. Силно лидерство е потребно со цел да се насочи управувањето со процесот на промените во било која организација. Значи, потребни се лидери кои ќе ги инспирираат вработените да се движат напред бидејќи во обратен случај потешко би бил прифатен процесот на промените во организацијата.
6. *Недостатокот на подготовка за нови улоги* се јавува и како недостаток на сила за нови позитивни промени. Неуспехот да се подготват и дефинираат нови улоги кои ќе треба да бидат задоволни кога се спроведуваат промените, најчесто доведува до отпор.
7. *Претходните неуспешни обиди за промени* предизвикуваат одбивност за обид на нови промени.

Доколку во минатото одредени групи во организацијата биле неуспешни во воведувањето на промената, може да се сомневаат и да одбиваат обиди за воведување промена во системот.

Сите овие како и многу други бариери, без разлика дали станува збор за индивидуални или организациони, треба да се разгледаат и, се разбира, колку што е можно да се намалат, со цел да се отфрли стравот и да се надмине отпорот кон организациските промени. На тој начин организациите ќе можат полесно да го отпочнат и извршат самиот процес на промени.

5.3. Менаџирање со силите за и против промени за непречено имплементирање на позитивните промени

Со цел да се овозможи успешно имплементирање на промените во рамките на организацијата, од големо значење е да го напоменеме и разгледаме моделот на Kurt Lewin, силите за и против промени, за кој претходно дискутиравме накратко. Според овој модел, како што кажавме, однесувањето на поединецот или организацијата е резултат на односот на двата стила: силата (снагата) за промена и силата (снагата) за отпор кон промените¹⁰¹.

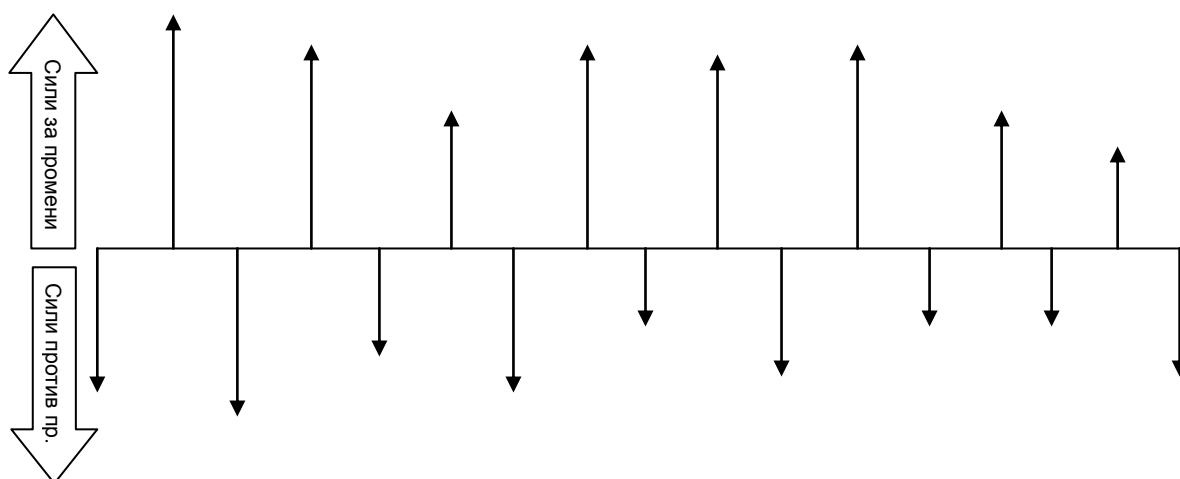
Всушност, Lewin претпоставува дека овие две сили за и против промените се присутни скоро во секоја ситуација каде што можат да се случат промени, т.е. секоја ситуација може да се гледа како состојба на привремена рамнотежа предизвикана од овие две групи на спротивни сили: оние кои се обидуваат да донесат промена и оние кои се обидуваат да се задржи status quo.

¹⁰¹ Lewin, K. *Field theory in social science; selected theoretical papers*, FFA – Analyzing Change Factors: Driving Forces and Restraining Forces (1951)

Затоа е потребно нивно добро разработување и менаџирање со цел да се овозможи непречено одвивање на имплементацијата на промените кои позитивно влијаат врз организацијата.

Така, може да се каже дека *силите за промена* обично се позитивни, разумни, логички, свесни и економски, додека *силите против промената* се негативни, емоционални, нелогични, несвесни и социјално – психолошки¹⁰².

Сл. 2.: Lewin – ов модел на сили за и против промени



Должината на стрелката на сликата ја означува јачината на прикажаните сили. Притоа, за секоја сила не треба да има спротивна сила.

Исто така, треба да се нагласи и дека зголемувањето и поттикнувањето на *силите за промена* не е доволно за самата промена доколку *силите против промената* остануваат во место и сè додека тие и понатаму остануваат во место станува потешко користењето на *силите за промена*¹⁰³.

Со други зборови, Lewin посочува дека промената ќе биде полесна и подолготрајна ако се овозможи *силите против промената* да се намалат, а не да се настојува упорно да се зголемат и поттикнат

¹⁰² Lewin, Kurt, (1951), „Field Theory in Social Science“ Harper & Row, New York,

¹⁰³ Montgomery, R.: Force-field analysis: identify forces for and against change, London, 1995

силите за промена, односно тој посочува дека модифицирањето на силите кои одржуваат status quo може да биде полесно отколку зголемувањето на силите за промени¹⁰⁴.

Притоа, во *снагите за промени* како најизразити се јавуваат: притисокот на менаџментот, новите технологии и суровини, конкуренцијата и сл. Додека во *снагите за отпор кон промените* обично се јавуваат: навиките и инерцијата, нормите, стравот од промени, стравот од загубата на моќ итн.

Врз основа на ова, може да заклучиме дека она што треба да го направат организациите, поточно врвниот менаџмент, е да се обидат да го намалат дејството на *силите против промената*, доколку сакаат да обезбедат нејзино непречено имплементирање и одвивање во рамките на организацијата, бидејќи во спротивно, како што укажува и Lewin доколку организациите се обидуваат да го зголемат дејството на *силите за промена* може да наидат на тешкотии, со оглед на фактот дека *силите против промената* не се намалени, т.е. нивното дејство и понатаму е присутно.

Затоа е потребно да постои таа привремена или моментална рамнотежа, која според Lewin е резултат на избалансираниот однос помеѓу *силите за и против промената*. Всушност, овој Lewin-ов модел покажува како организациите, т.е. врвниот менаџмент, треба да менаџираат со *силите за и против промената*, доколку сакаат таа успешно да се случи во нивната организација.

5.4. Јасно и убедливо информирање на вработените за придонесот во организацијата за имплементирање на посакуваните промени

Веќе констатиравме дека целокупниот процес на промени во организациите во најголема мера зависи од луѓето кои работат во нив.

¹⁰⁴ Lewin, K. Field theory in social science; selected theoretical papers, FFA – Analyzing Change Factors: Driving Forces and Restraining Forces, 1951

Тоа значи дека луѓето (човечките ресурси) во организацијата се тие кои треба да го дадат максимумот за подобро и успешно функционирање на организацијата, односно луѓето се тие кои ги иницираат промените, го отпочнуваат нивниот процес и истиот го завршуваат. Всушност, самиот процес на промените не би можел да се реализира без луѓето кои работат во организацијата.

Тоа значи дека за да може да се реализира процесот на промени во една организација потребна е поддршка не само од менаџерите, туку и од сите останати вработени. Имено, доколку организацијата, поточно менаџерите, ја идентификуваат потребата за промени во нивната организација и доколку утврдат дека таа промена значително ќе го подобри функционирањето на претпријатието, т.е. дека промената е токму она што го посакуваат тие за нивното претпријатие, она што треба да го направат притоа е јасно да ги информираат сите луѓе во организацијата за потребата од промени.

Истражувањата покажуваат дека доколку вработените се јасно информирани за секоја активност поврзана со промените кои треба да се случат во организацијата, дотолку ќе дадат поголем придонес во нивното успешно имплементирање во организацијата. Исто така, тоа значи дека задача на менаџерите е да ги убедат своите вработени во важноста и релевантноста на промените за организацијата, овозможувајќи им на тој начин да го дадат својот придонес во процесот на имплементацијата на организациските промени.

Менаџерите треба да имаат предвид дека секоја одлука која треба да се донесе во врска со промените во организацијата треба да биде разработена заедно со останатите вработени, овозможувајќи им на тој начин и тие да го дадат своето мислење за претстојните промени, да се убедат дека промените се пожелни и дека ќе имаат голем придонес за организацијата во целина.

Тоа значи дека доколку и вработените ги посакуваат промените исто колку и менаџерите, односно ја разбираат потребата и неопходноста од организациски промени, нема да постојат некои посебни пречки во нивната имплементација. Тие знаат и се убедени

дека промените му се потребни на претпријатието за да опстане во модерниот свет, т.е. промените ги сфаќаат како секојдневна активност во претпријатието која мора да се спроведе и да го подобри работењето.

Истражувањата покажуваат дека организациите чии вработени максимално се посветени на имплементацијата на организациските промени се далеку поуспешни и поконкурентни на пазарот. Тоа се должи на добриот менаџмент како и добро развиените меѓучовечки односи во организацијата, прифатеноста на промените, конструктивните конфликти и, како најважно, убеденоста дека промените се позитивни и на долг рок придонесуваат за подobar успех на претпријатието во целина.

Меѓутоа, она што е особено важно е тоа што со цел да овозможат успешна имплементација на организациските промени, многу често организациите, односно нивните менаџери собираат информации и ги следаат останатите организации, т.е. информации за тоа како нивните конкуренти успеваат со организациските промени и притоа се обидуваат да искористат дел од тоа искуство како и да бидат поуспешни од нив. На тој начин тие добиваат информации за тоа како вработените во една организација може да реагираат на организациските промени и кои мерки ги презема нивниот менаџмент за да ги убеди во позитивноста на промените.

Значи, може да се каже дека имплементацијата на организациските промени ќе биде успешна доколку вработените, односно сите луѓе во организацијата се заинтересирани за самиот процес на промени, навремено се информирани за потребата од промени, вклучени се во сите активности поврзани со промените и, што е најважно, убедени се во нивната корисност и позитивност.

5.5. Создавање на организациска клима за имплементирање на промените

Знаеме дека успешната имплементација на промените во организацијата најмногу зависи од луѓето на таа организација, т.е. врвниот менаџмент и вработените. Со други зборови, промената ќе биде успешна доколку организацијата располага со вистинско лидерство кое знае да ги насочи своите вработени во активностите поврзани со промената. Притоа, лидерството (водството) како активен процес постојано треба да биде креативно и инвентивно, односно насочено кон промени во самата организација кои, имплементирани во целокупната работа, би дале позитивни резултати за организацијата.

Тоа значи дека задача на менаџерите – лидери е преку своите вештини ги насочат вработените кон прифаќање и имплементирање на промените во нивната организација, односно да креираат една здрава организациска клима која ќе придонесе кон успешна имплементација, а со тоа и кон успешни промени. Имено, организациската клима претставува еден создаден амбиент во кој се реализира работниот процес во една организација¹⁰⁵.

Во врска со промените, организациската клима треба да претставува амбиент создаден од страна на менаџерите – лидери во кој вработените ќе можат да го реализираат целокупниот процес на промени, односно атмосфера во која вработените имаат желба и мотив, ги сакаат промените, веруваат во нивната позитивност, меѓусебно соработуваат и се подготвуваат за претстојните проблеми и новите промени во организацијата.

Особено важно да се напомене е дека бидејќи организациската култура претставува карактеристичен дух и верување на една организација што се демонстрира, на пример во норми и вредности до кои луѓето обично се држат во таа организација, како треба да се однесуваат еден кон друг, природата на работните односи што треба

¹⁰⁵ Константин Петковски: Водство и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола, 2000, стр.60,

да се развиваат и како ставовите да се менуваат, слободно може да се каже дека организациската клима е производ, односно реакција на организациската култура¹⁰⁶.

Тоа значи дека организациската клима е детерминирана од културата во една организација. Но, исто така, треба да се нагласи и дека при создавањето на организациската клима влијаат повеќе елементи кои можат да се класифицираат во три групи и тоа:

- Етички особини (заемна доверба и почит, одговорност, доследност, чесност, совесност, несебичност, разбирање на групата, грижа за членовите на групата);
- Особини кои придонесуваат за општа комуникација (колегијалност, соработка, добронамерна критика, смисла за хумор, култура на однесувањето, самокритичност, љубезност, отвореност);
- Особини за однесување при тимска работа (активно слушање, бранење на своите ставови, прифаќање на разликите, соочување со конфликти, прифаќање на друго мислење, поставувањето на целите, прифаќање на другите луѓе како ресурси на знаење, вештини, можности и сл.)¹⁰⁷.

Така, доколку овие елементи се исполнети, нормално е дека организацијата ќе се одликува со своја сопствена култура и клима за работење. Впрочем, менаџерите – лидери се тие кои имаат огромна улога при самото формирање, градење и чување на организациската клима. Тие се одговорни да создадат клима за промени која ќе се одликува со нивно прифаќање, верување во нивната позитивност и нивна успешна имплементација. Значи, може да се каже дека помеѓу лидерството и организациската клима постои една функционална поврзаност. Од една страна менаџерите – лидери се тие кои ја креираат и одржуваат организациската клима, а од друга страна, пак,

¹⁰⁶ Tony Bush, John West-Burnha, :The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester, 1994, p.103

¹⁰⁷ Константин Петковски: *Водство и ефективната комуникација*, Киро Дандаро, Битола, 2000, стр. 61

здравата организациска клима која подразбира пријатен амбиент за работа, функционален систем на донесување одлуки, хармонизирани односи меѓу вработените и слично, им помага на менаџерите – лидери во успешното водење на самата организација.

За крај може да заклучиме дека организациската клима спаѓа меѓу најважните психосоцијални фактори кои го детерминираат функционирањето и развојот на организацијата. Тоа го потврдуваат и истражувањата според кои, организациите кои имаат креирано организациска клима за промени, полесно го спроведуваат нивниот процес, односно постигнуваат далеку поголем успех од организациите кои немаат воспоставено и креирано таква клима на работење. Тоа значи дека со помош на однапред создадената организациска клима за промени, вработените покажуваат многу помал отпор кон самите промени, веруваат во нивната корисност за организацијата, меѓусебно соработуваат во активностите поврзани со промената при што со тоа влијаат кон подобрување на целокупниот успех на организацијата. Впрочем, креирањето позитивна организациска клима за имплементирање на промените претставува предуслов за согледување на придобивките од самите промени.

5.6. Имплементирање на промените и создавање база за нивно одржување и развивање врз принципите на Benchmarking и TQM

Сè поголем број истражувања покажуваат дека повеќето организации за да си го олеснат процесот на имплементирање и одржување на организациските промени сè почесто се служат со принципите на Benchmarking пристапот и TQM моделот. Со помош на овие два пристапи, организациите не само што го олеснуваат процесот на промените, туку придонесуваат и за континуирано унапредување на конкурентската способност на претпријатието.

Имено, кога станува збор за benchmarking – от, дефинициите укажуваат дека истиот претставува систематски и континуиран процес на мерење и споредување на работењето на една организација во однос на некоја друга која е водечка во дејноста, како и добивање информации кои можат да ѝ помогнат на организацијата во подобрувањето на сопствените перформанси¹⁰⁸. Така, benchmarking – от може да се користи како техника за пронаоѓање на најдобриот постоечки производ, произведен процес и услуги и нивно користење од страна на организациите како стандарди за подобрување на сопствените производи, процеси и услуги¹⁰⁹.

Во врска со организациските промени, benchmarking – от претставува пристап кој организациите најчесто го користат за да согледаат како останатите организации го спроведуваат процесот на организациските промени и како успеваат да ги одржат истите. Всушност, овој пристап им помага на организациите да се споредат со останатите, како и да приберат одредени информации и искуства во врска со имплементирањето и одржувањето на промените. Имено, доколку една организација, која е лидер во рамките на дејноста, функционира и своите активности поврзани со промените ги изведува врз основа на принципите на benchmarking, нормално е останатите организации да се обидат истиот тој пристап да го применат во своето работење.

Така, со оглед на тоа дека benchmarking – от претставува техника на учење туѓи искуства, може многу да им користи на претпријатијата при имплементирањето на потребните промени. Значи, benchmarking – от не се користи за да се докаже дека некој е најдобар во нешто, туку да се разбере како да се стане најдобар.

Всушност, суштината на користењето на benchmarking пристапот се состои во тоа што ѝ овозможува на една организација да собере

¹⁰⁸ Watson, G. H., 1993, Strategic Benchmarking (How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best), John Wiley and Sons, Inc., New York

¹⁰⁹ Camp, R. C., 2000, „Benchmarking (the search for industry best practices that lead to superior performance“, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989. preма knjizi: Todorovich, J. i drugi „Strategijski menadzment“, IZIT, Beograd

доволно информации за сегментот што сака да го подобри. Во нашиот случај, тоа се промените, што значи дека организацијата користејќи го овој пристап, прибира информации за тоа како полесно да ги имплементира и одржи промените во своето работење. Самиот benchmarking пристап се состои од неколку фази и тоа: *планирање на benchmarking процесот и утврдување на неговите елементи, собирање и анализа на податоците за сопствената состојба на организацијата, собирање и анализа на податоците од други организации, подобрување на состојбата на организацијата и континуирано подобрување*¹¹⁰.

1. *Планирањето на benchmarking процесот и утврдување на неговите елементи* како фаза, подразбира идентификување на она што ќе биде предмет на benchmarking – от (промените), добивање поддршка од страна на вработените, развивање на план за мерење, како и собирање на информации во врска со самиот benchmarking процес.
2. *При фазата на собирањето и анализата на податоците за сопствената состојба на организацијата*, вниманието е насочено кон прибирање и селектирање на информациите и податоците од самата внатрешност на организацијата, спроведување на интервјуа и анкети, формирање на интересен одбор за benchmarking и сл.
3. *Целта на фазата на собирање и анализа на податоците од други организации* е да се соберат податоци и информации (за промените) од останатите организации кои ги применуваат принципите на benchmarking пристапот.
4. *Суштината на фазата на подобрување на состојбата на организацијата* се состои во подобрување на ситуацијата во организацијата, односно преземање на корективна акција како резултат на сите приберени информации и податоци од

¹¹⁰ Harrington H.Y. & Harrington J. S., 1996, „High Performance Benchmarking: 20 steps to Success“, McGraw-Hill

останатите организации и развивање на план за примена на пристапот.

5. *Континуираното подобрување* е всушност последна фаза која е насочена кон унапредување на базата податоци за benchmarking пристапот и користење на истите за развивање и одржување на промените во организацијата.

Кога зборуваме за имплементирањето и одржувањето на промените во рамките на организацијата од големо значење е да го споменеме и Менаџментот на целосен квалитет – TQM. Станува збор за техника која организациите најчесто ја користат за да го подобрат квалитетот на целокупното работење. Со други зборови, TQM претставува состав на унапредување, на зголемување на флексибилноста, ефективноста и ефикасноста на работењето. TQM се темели на концептот на постојано унапредување и подобрување на процесот, на траен квалитет и на тимската работа. Всушност, TQM претставува менаџирање со целата организација за постигнување високи резултати кај сите димензии на производите и услугите што се важни за потрошувачот¹¹¹.

Значи, примената на моделот на TQM подразбира зголемување на квалитетот на организацијата преку зголемување на квалитетот на секоја активност во организацијата. Истиот е многу едноставен - на вработените им се префрла одговорноста за постигнување на високи стандарди на квалитет. Меѓутоа, треба да се напомене и дека употребата на TQM подразбира и значајни културни промени бидејќи во себе инкорпорира менување на суштинските вредности, норми, верувања и очекувања во организацијата.

Карактеристично за овој пристап е тоа што неговата примена во рамките на организацијата може многу да придонесе за одржување на организациските промени, од едноставни причини што организацијата се одликува со обучени вработени, вклучени и овластени на начин спротивен на менаџмент концептот во кој вообичаено е очекувањето

¹¹¹ Чејс, Ричард Б., Џајкобс Ф. Роберт., Аквилано, Николас Ј., „Оперативен менаџмент за конкурентска предност“, 2011, стр.320,

дека моќта треба да биде хиерархиски распределена во организацијата. Исто така, од релевантно значење е да се напомене и дека овој модел според Deming се состои од четири чекори и тоа: планирање, акција, проверка и спроведување на процесот¹¹².

- При *планирањето* се идентификува и анализира проблемот кој се појавил во некој процес во организацијата и притоа се прибираат информации за него. Потоа се генерираат можни решенија и се бира најдоброто.
- *Акцијата (дејството)*, подразбира примена на избраното решение на конкретниот проблем, меѓутоа во ограничен обем или како експеримент. Исто така, се прибираат податоци за последиците од примената на решението и се тренираат вработените околу примената на решението.
- Третиот чекор се состои во *проверка* на податоците добиени со примена на решението. Се проверува дали дошло до унапредување на перформансите на конкретниот процес.
- Четвртиот чекор се однесува на *спроведување* на унапредувањето на процесот по извршената проверка.

Овој концепт на Deming од четири чекори при управувањето со целосниот квалитет го има истото значење и улога како и Lewin – овој концепт од трите фази (одмрзнување, акција, замрзнување) при процесот на организациските промени.

Имено, во врска со моделот на TQM истражувањата покажуваат дека доколку квалитетно се извршува секоја активност, т.е. секој сегмент во рамките на организацијата, многу логично е дека и активностите поврзани со промените и нивното одржување ќе се изведуваат квалитетно и успешно. Значи, резултатите од програмите за менаџмент на целосен квалитет може да бидат зачудувачки.

На крај може да се заклучи дека користењето на benchmarking – от и TQM моделот во врска со организациските промени може многу да им помогне на организациите во постигнувањето успешни промени.

¹¹² W. E. Deming (1985), *Out of Crisis*, Cambridge, Massachusetts: MIT

5.7. Развивање систем на супервизија за следење на целокупните состојби од имплементираните промени

Поради комплексната природа која во себе ја носат организациските промени се јавува потреба од континуирано следење на нивниот процес во рамките на организациите. Поточно, станува збор за развивање на систем за супервизија со помош на кој ќе се овозможи полесно и попрецизно следење на целокупните состојби настанати од имплементирањето на организациските промени.

Имено, организациските промени како константна појава во бизнис животот на една организација можат значително да го променат начинот на нејзиното функционирање, предизвикувајќи притоа разни состојби кои мора да бидат анализирани и третирани со цел поедноставно да се согледа крајниот резултат од самите промени. Како резултат на тоа, сè поголем број организации во современиот свет развиваат системи за супервизија кои се задолжени за следење на процесите и активностите поврзани со промените што се спроведуваат во рамките на организацијата. Всушност, целта на тие супервизорски системи е навремено утврдување дали нешто е погрешно во врска со процесот на промените и дали треба да се запре тој процес, за да се елиминираат грешките или проблемите, и потоа да се активира повторно без грешки. Значи, супервизијата вклучува надгледување на начинот на кој се изведува процесот на организациските промени и проверување и следење на состојбите кои можат да настанат како последица од имплементираните промени.

Својствено за супервизорските системи е тоа што тие подразбираат професионална интервенција и претставуваат клучен начин за осигурување на развојот на организацијата. Односно, супервизијата како дел од менаџерската работа вклучува надгледување на работата на вработените во врска со активностите поврзани, во овој случај со промените, воочување на грешките кои можат да се јават во работата на вработените, елиминирање на тие

грешки, давање сугестии за одредени потешкотии и недоразбирања и сл.

Исто така, истражувањата покажуваат дека, во поново време организациите кои имаат развиено системи за супервизија, предводени од супервизори, се далеку поуспешни од организациите кои ги немаат или се во дилема за развојот на овие супервизорски системи. Притоа, со оглед на фактот дека супервизијата е потребна за следење на процесот на организациските промени и со оглед на тоа дека го обезбедува развојот на организацијата во целина, нејзиното спроведување инкорпорира поседување на знаења и искуства.

Имено, успешната супервизија може да се спроведе само со добро обучени супервизори кои се подготвени да ги обезбедат неопходните и соодветните насоки, структура и охрабрување на персоналот во организацијата за работите да се изведат во согласност со програмските цели и стандарди.

5.8. Преземање мерки при дестабилизирање на состојбите поради различни негативни влијанија

Претходно, кога зборувавме за влијанието на организациските промени врз организацијата, спомнавме дека тие честопати знаат и негативно да се одразат врз работењето на една организација. Имено, направените истражувања покажуваат дека тоа најчесто настанува како последица од ненавременото согледување на потребата за промени, неантиципирањето на нивното влијание, како и поради разни други причини кои можат да се јават дополнително во текот на процесот на нивното имплементирање во организацијата.

Всушност, може да се каже дека негативното влијание на промените во организацијата во најголем број случаи произлегува од неуспешноста на топ менаџментот да го сфати или анализира огромното дејство кое го имаат промените врз луѓето кои се вклучени

во нив. Токму од тие причини, неантиципирањето и неанализирањето на тоа дејство може да доведе до разни состојби во организацијата кои влијаат на дестабилизирање на нејзиното работење и функционирање. Обично, резултат на таквите влијанија претставува намалениот морал на вработените, намалено задоволство на вработените, како и намалување на профитабилноста и продуктивноста на организацијата како целина.

Притоа, со оглед на тоа дека таквите состојби можат да ѝ наштетат на организацијата и на нејзиниот успех, она што треба да го направат менаџерите во такви ситуации е да преземат одредени мерки со кои ќе го намалат негативното влијание на промените кои ги дестабилизираат состојбите во самата организација.

Така, како мерки кои организациите, т.е. менаџерите можат да ги преземат во случај на дестабилизација на работењето поради негативното дејство на промените се следниве: *да се запре процесот на организациските промени, информирање на вработените за настанатите ситуации во организацијата, да се убедат вработените дека процесот на промените и нивното изведување мора да бидат коригирани, да се пренасочат вработените во вистинската и правилната насока, да се елиминираат грешките кои настанале во текот на процесот, да се креира атмосфера и тимски пристап во решавањето на проблемите и грешките и повторно да се изврши активирање на процесот.*

- *Да се запре процесот на организациските промени, значи дека откако ќе се утврди дека состојбата во организацијата не се одвива според предвидените цели и стандарди, а тоа значи дека настанале одредени грешки и проблеми во одвивањето на процесот на промените, се јавува потребата од негово запирање и подетално анализирање.*
- *Откако менаџерите ќе ја дијагностицираат состојбата на дестабилизација во организацијата, следен чекор што треба да го преземат е да ги информираат своите вработени во врска со настанатата состојба.*

- Вработените не само што треба да бидат информирани за состојбата во својата организација, туку и *да се убедат дека состојбата навистина е алармантна и дека процесот на промени кој е започнат треба да биде коригиран.*
- Честопати, вработените во организацијата во услови на дестабилизација, знаат да покажат неразбирање и несогласување и притоа да се откажат од тој т.н. „**комплициран**“ процес и да ја напуштат самата организација. Затоа, за да не дојде до тоа, задача на менаџерите во таков случај е *да ги убедат своите вработени да ја прифатат состојбата како таква, да покажат емпатија и разбирање и оптимистички да ги насочат дека состојбата ќе се среди и стабилизира со нивна помош.*
- Откако вработените ќе ја прифатат состојбата на организација, потребно е тие да се пренасочат, да ги согледаат и сфатат своите грешки и да тргнат по *новата вистинска и правилна насока.*
- *Да се елиминираат грешките кои настанале во текот на процесот,* подразбира можност менаџерите заедно со вработените подетално да ја анализираат состојбата во организацијата и притоа да ги согледаат грешките кои се направени во текот на процесот, за потоа да се ориентираат кон нивно елиминирање.
- *Креирање на атмосфера и тимски пристап во решавањето на проблемите и грешките,* подразбира дека решавањето на актуелните проблеми и грешки не е толку едноставно и дека за тоа е потребна огромна меѓусебна поддршка. Впрочем, потребно е менаџерите да креираат атмосфера на „решавање“ и да изградат тимови на вработени кои заедно ќе работат на решавањето на проблемите во организацијата.
- Откако ќе се решат проблемите и ќе се елиминираат грешките, се пристапува кон *повторно активирање на процесот на промените и негово отпочнување од почеток.*

Овие мерки претставуваат само дел од работите што треба да ги направат менаџерите кога се соочуваат со дестабилизирање на состојбите во својата организација. Тие треба да бидат свесни дека, промените како што можат да бидат позитивни, така можат и негативно да се одразат на работењето во нивната организација. Затоа, како што покажуваат истражувањата, потребно е добро следење на секоја можна активност и навремено третирање на секоја грешка во рамките на организацијата, доколку се сака да се оствари поставената цел.

5.9. Континуирано унапредување на целокупните состојби во организацијата врз основа на антиципирање на позитивни промени

Досега повеќепати кажавме дека организациските промени се многу сложена и повеќедимензионална појава и дека секоја организациска промена во себе содржи повеќе различни процеси, постапки и настани¹¹³. Поради тоа се јавува потреба од детално разгледување на промените, но и нивно навремено и постојано антиципирање, за да може да се согледа позитивниот резултат од истите. Всушност, она што треба да го направи секоја организација е да ја предвиди потребата од промени, бидејќи во спротивно таа ќе стане жртва на брзо менување на социо – економските услови. Предвидувајќи ја потребата за промени, организацијата, поточно врвните менаџери, имаат можност да се запознаат со дел од неизвесната иднина и така да ги организираат работите и активностите во рамките на самата организација. Впрочем, антиципирањето на позитивни промени во рамките на

¹¹³D-r Nebojsa Janichijevich: „Upravljanje organizacionim promenama“, Ekonomski fakultet, Beograd, avgust, 2011

организацијата упатува дека организацијата, т.е. врвните менаџери однапред ги имаат согледано екстремите кои можат да настанат. Во тоа се состои и суштината на антиципирањето (предвидувањето) на промените – утврдување на потенцијалните екстреми (падови и пораста) кои можат да се појават како последица на самите промени.

Исто така, треба да се потенцира дека антиципирањето на промените како составен дел од работата на менаџерите – лидери, доколку се извршува навремено, може да придонесе кон континуирано унапредување на состојбите во рамките на една организација.

Всушност, за да се овозможи континуирано унапредување на состојбите во организацијата, менаџерите – лидери треба да посветат дел од својата работа на антиципирање на позитивни промени кои ќе придонесат за доброто на целата организација. Имено, истражувањата потврдуваат дека организациите кои навреме ќе ја предвидат потребата од организациски промени се одликуваат со подобро работење, односно подобра продуктивност од организациите кои не ги антиципирале навреме организациските промени.

Предвидувајќи ги промените, организациите, т.е. нивните менаџери – лидери, стануваат подготвени за она што допрва ќе се случува во нивната организација, односно процесот на организациските промени. Како резултат на тоа, тие со помош на разни методи и техники се обидуваат да ги променат и подобрат состојбите во рамките на организацијата, преку иницирање и креирање клима за промени, убедување на вработените за позитивноста на промените и сл.

Во врска со антиципирањето на организациските промени карактеристично и специфично е и тоа што откако ќе се предвиди потребата за одредена промена во рамките на организацијата и откако ќе се спроведе целокупниот процес на промените во истата, тоа не значи дека процесот на променувањето и подобрувањето на

состојбите завршил. Напротив, неопходно е секоја нова потреба од промена во организацијата да се антиципира, како на тој начин би се постигнало континуирано унапредување на состојбата на целата организација.

Значи, може да се констатира дека антиципирањето на организациските промени не само што им е од корист на врвните менаџери во врска со донесувањето на одлуките за иднината на претпријатието, туку придонесува и за континуирано унапредување на целокупните состојби во рамките на организацијата. Со други зборови, доколку промените не се предвидат навреме може негативно да се одразат врз работењето на организацијата и на тој начин да го оневозможат подобрувањето на состојбите онака како што тоа би се направило со навремено антиципирање.

ЗАКЛУЧОК

Разгледувајќи и истражувајќи ја проблематиката на организациските промени, можеме да заклучиме дека промените се комплексна и повеќедимензионална појава чија важност особено се зголеми во текот на изминативе две децении. Тие станаа неопходност за секоја организација, односно детерминанта на организацискиот развој, успех и конкурентност.

Промените се единствената константна категорија во денешните претпријатија. Тоа го потврдија и анализите од направените теоретски и емпириски истражувања врз основа на кои стана јасно дека промените секогаш ќе бидат присутни насекаде и дека нивното правилно и ефикасно менаџирање е главен извор на долгорочниот развој и опстанок на организациите во 21 век, т.е. дека тие претставуваат фактор со клучно влијание врз организациската продуктивност и успех. Влијанието на промените врз организациите е огромно, а нивната важност никогаш не била поголема. Животот на организациите не само што стана зависен од влијанието на промените во интерното и екстерното окружување, туку и од способноста на самите организации, т.е. нивните менаџери да одговорат соодветно на тие промени.

Всушност, поради притисокот кој го носи околината, можеме да заклучиме дека денешните организации на некој начин се принудени да ги следат трендовите кои ги носат промените и да се прилагодуваат на нив, доколку сакаат да постигнат одредено ниво на развој и опстанок во светот на интензивната конкуренција.

Имено, денешното турбулентно и модерно окружување носи многу предизвици и прилики, но како што веќе кажавме во теоретските излагања, повеќето организации не се свесни и не веруваат дека токму тие предизвици можат да го подобрат нивното деловно работење. Тие покажуваат страв и отпор кон промените, а истражувањата покажаа дека тоа претставува и најголемата пречка за подобрување на продуктивноста на организациите. Ова ја наметнува констатацијата

дека организациите, т.е. нивните менаџери, многу малку знаат за целокупниот процес на организациските промени и недоволно ги информираат своите вработени за тоа, што е сосема доволна причина за појавата на отпор од страна на вработените.

Организациските промени како процес се неминовни и најнормални доколку се прифатат и имплементираат како што треба. Но, во согласност со направените теоретски истражувања и анализи, слободно може да се каже дека повеќето организации се соочуваат со неуспешна имплементација, токму поради неверувањето во нормалноста и позитивноста на промените. Речиси сите автори кои се занимаваат со теоретско истражување на овој феномен, како и менаџерите и вработените во организациите кои практично ги применуваат организациските промени, веруваат во позитивните и поволни ефекти на организациските промени. Тоа укажува на фактот дека процесите на организациските промени имаат голем број поволности за менаџерите, вработените и организацијата во целост. Тие овозможуваат зголемување на продуктивноста, антиципирање на дел од иднината, стекнување поголема конкурентска предност, нови пристапи кон решавање на задачите, идеи за нови производи, нови знаења, унапредувања, односно, со други зборови, имаат голема важност во постигнувањето подобри резултати.

Сепак, како што покажа нашето теоретско и емпириско истражување, можеме да констатираме дека процесот на организациските промени не се третира на соодветен начин од страна на организациите и нивните менаџери. Тоа е и причината поради која повеќето организации се соочуваат со резистентност и конфликтни ситуации во врска со промените. Всушност, она за што треба да се погрижат повеќето организации, т.е. менаџери, е да се потрудат да ги разгледаат организациските промени со поголема сериозност, а не да сметаат дека не се подготвени за промените и дека тие ќе ја нарушат рамнотежата во нивната организација. Промените треба да се прифатат и имплементираат за на тој начин да се согледаат нивните придобивки како за организацијата така и за самите вработени. Значи,

потребно е на време да се согледа дека на организациите им се потребни промени, дека денешната околина ги наметнува тие промени, дека промените треба да се прифатат или иницираат од страна на менаџерите, да се решаваат проблемите кои се појавуваат како последица на нив, за да на крај успешно се имплементираат и да придонесат за подобрување на функционирањето на организациите.

Значи, слободно можеме да заклучиме дека она што се бара од организациите и менаџерите е поседување на голема свесност за позитивностите и користите кои можат да им ги донесат организациските промени бидејќи само на тој начин може да се придонесе кон нивна успешна имплементација и согледување на позитивни резултати. Организациите мора да прифатат и разберат дека состојбата на *status quo* не може да им донесе поволности во освојувањето на нови пазари и технологии, а токму тоа е она што им е потребно на организациите за да просперираат и да ги надминат своите конкуренти. Тие мора да брзаат за да ги следат промените кои се одвиваат околу нив, односно постојано да се редизајнираат и иновираат со цел да го олеснат процесот на своето работење и да бидат во чекор со конкурентите. Поинаку кажано, од менаџерите се бара своите организации да ги претворат во лидери на промени и во организации кои постојано учат што е најдобро за нивното работење и функционирање.

Сепак, како што покажаа нашите истражувања, повеќето вработени не се подготвени да го прифатат менувањето на нивните организации бидејќи сметаат дека тоа може да доведе до атрофични состојби, односно да го загрози животот и опстанокот на организациите.

Од друга страна пак, неопходно е да се заклучи дека за да бидат успешни организациите и за да обезбедат задоволителен развој постојано треба да се информираат за случувањата во околината која инкорпорира промени и конкуренти. Неопходно е да се прифаќаат и воведуваат иновациите бидејќи токму тие можат да придонесат кон работење и функционирање на нов начин, начин кој подразбира примена на најновата технологија и воведување на нови производи.

Значи, стравот од сите тие нови трендови е сосема непотребен бидејќи истите на долг рок можат да придонесат за доброто и иднината на самите организации.

Со оглед на фактот дека иднината е неизвесна и непредвидлива, токму процесот на организациските промени е тоа што им е неопходно на организациите. Со негово правилно планирање и спроведување може да се придонесе кон антиципирање на дел од неизвесната иднина што, секако, е од голема корист за организациите. Меѓутоа, за да се спроведе целиот тој процес на организациските промени успешно, нормално дека е потребна огромна помош, поддршка и партиципација на сите луѓе во организациите. Организациите, т.е. нивните менаџери, се тие кои треба да се погрижат за да ја добијат поддршката од своите вработени, информирајќи ги навремено за корисноста на промените за нивните организации и овозможувајќи им и тие да станат дел од самиот процес на промените. Само на тој начин организациите можат да го обезбедат развојот и напредокот во светот на зголемената конкуренција.

Исто така, менаџирањето со организациските промени само по себе не може да биде успешно, доколку една организација не располага со вистински менаџери – лидери. Значи, потребно е организациите да располагаат со вистинско лидерство, лидерство кое ќе овозможи правилно насочување и водење на вработените и сите останати луѓе во организацијата, во остварувањето и реализирањето на процесот на организациските промени. Имено, менаџерите – лидери се тие кои ги иницираат промените, веруваат во нив, креираат јасна стратегија и визија за нивно успешно спроведување, ги убедуваат вработените во значењето и релевантноста на истите за опстојувањето на организациите и на тој начин придонесуваат за непречено одвивање на самиот процес на промените. Значи, факт е дека промените се неопходни во организациите, но за да можат истите да се реализират и завршат како што треба, потребни се и човечките ресурси, односно вработените и, секако, клучните луѓе на една организација, менаџерите – лидери.

Меѓутоа, во согласност со добиените резултати од нашето истражување можеме да констатираме дека повеќето вработени во организациите сметаат дека нивните менаџери не располагаат со соодветна стратегија и визија за процесот на организациските промени, поради што се јавува и недоверба во способноста на своите менаџери и во корисноста на промените. Тоа е поради фактот што менаџерите не посветуваат доволно внимание на информираноста и вклученоста на вработените во постапките и процесот на промените, како и поради недоволната објективност, објаснување и убедување од страна на менаџерите. Притоа, последица на сето тоа е појава на отпор, неразбирање и конфликти кои само уште повеќе ја влошуваат моменталната состојба во организацијата.

Сепак, и појавата на отпорот и конфликтите не е нешто што не може да биде надминато и разрешено. Впрочем, самите конфликти на некој начин **и** се потребни на организацијата, се разбира доколку се конструктивни и доколку се управуваат како што треба, исто како и техниките за намалување и надминување на отпорот.

Значи, генералниот заклучок на овој труд е дека организациите мора да се адаптираат на окружувањата и да ги следат промените во нив, доколку сакаат да си обезбедат поголема сигурност и перспективност во иднина. Тие мора да ја сфатат неопходноста од промените и да научат и прифатат дека нивното имплементирање е потребно и пожелно и дека може да го подобри целокупниот резултат од работењето.

Притоа може да се констатира дека она со што треба да се одликуваат и она што треба да го направат организациите доколку сакаат да постигнат успешно имплементирање и менаџирање со промените е да: *посветат доволно внимание на собирање податоци и информации за самите промени и за последиците кои тие можат да ги предизвикаат, да ги информираат своите вработени за тоа, односно добро да ги запознаат со моменталната ситуација во организацијата и да ги убедат дека промените се неопходни, континуирано да ги следат сите промени во околината, да*

располагаат со вистински менаџери – лидери кои ќе овозможат правилно насочување и реализирање на процесот, да се вложуваат доволно напори од страна на менаџерите за навремено согледување и реагирање на промените, да се креира јасна визија и стратегија за полесно согледување и справување со процесот на организациските промени и, како најважно, редовно да организираат тренинзи и обуки кои ќе им овозможат подигнување на нивото на подготвеност и свеснот за препознавање на потребите за промени.

Организациите кои ќе успеат да ги постигнат сите тие одлики за имплементирање и одржување на промените ќе можат да постигнат повисоки деловни резултати и да си обезбедат подобра позиција и конкурентност на пазарот.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

Andrew H van de Ven, Marshall Scott Poole (1995): *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management Review;

Marshall Scott Poole and Andrew H. Van de Ven (eds.) (2004): „*Handbook of Organizational Change and Innovation*“ (New York: Oxford University Press);

Peter M. Senge (1990): The Fifth Discipline: „*The art and practice of the learning organization*“, *Does your organization have a learning disability: The parable of the boiled frog*“

Richard L. Daft (1988): *Management*, The Dryden press, Chicago;

Адижес, Исак (1994): „*Овладување со промените*“, Детра центар, Скопје;

D-r. Radojica Jojic (1988): „*Preduzece, teorija I praksa, organizacije I rukovodenje*“, Veselin Maslesa, Sarajevo;

D.Barry & Elmes (1997): Strategy Retold:Toward a Narrative View of Strategic Discourse, *Academy of Management Review*;

S.Kauffman (1993): The Origins Of Order:*Self-Organization and Selection in Evolution* (New York:Oxford University Press);

E. C. White (1991): Negentropy, Noise and Emancipatory Thought, N. K. Hayles, ed., *Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science* (Chicago:University of Chicago Press);

F. Masterpasqua & P. Perna (1997): *The Psychological Meanings of Chaos: Translating Teory into Practicei* (Washington, DC: APA);

F. Verela, E. Thompson & E. Rosch (1993): *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience* (Cambridge: MIT Press);

P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fish (1974): *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: Norton Books);

B. Keeney (1983): *Aesthetics of Change* (New York: GuilFord Press);

M. Eigen, R. Winkler, M. Kimber (1981): *Laws of the Game: How the Principles of Nature Govern Chance* (New York: Harper Colophon Books);

J. Diamond (1997): *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: Norton);

Christensen, Clayton M. (1997): „*The Innovator's Dilemma*“, Harvard Business School Press;

Thompson, Ian. (2005): Supply Management: „*All Change*“, 28 April;

John P. Kotter: *The Heart of Change*, 2001;

Prahalad, C. K. (1997): The work of New Age, Managers in the Emerging Competetive landscape, in : *The Organization of the Future*, Josey- Bass Publishers, San Francisco;

Kotter, P. J. (1996): *Leading change*, Harvard Business School Press;

Hammer, M. (1990): *Reengineering*, Harvard Business Review;

Hammer, M., Champy, J. (1993): *Reenginering the Corporation – a Manifesto for Business Revolution*;

Manganelli, R., Klein, M. (1995):*The reengineering Handbook*, Amazon, New York;

Masic B. (2001): *Strategijski menadzment*, Univerzitet „Braca Karic“, Beograd;

Cameron, K.S. Freeman S. J., Mishra A. K. (1995): *Downsizing and Redesigning Organizations*, edited by George P. Huber and William H. Glick, *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insight for Improving Performance*, Oxford University Press;

Hitt, M. A. Ireland, R. D. Hoskisson, R. E. (2003): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thompson;

Merill, R., D. L.Ur. (1968): *Encyclopedia in Social Sciences*, Macmillan;

Peter Drucker: „The Dsicipline of Innovations“, *Harvard Business Review*, May/June, 1985;

Mesthens, *Technological Change and Its Impact on Man and Society*, London (1969);

Van de Ven, A., H. L. Angle, M. S. Poole (1989): *Research on the management of innovation: the Minnesota studies*. New York: Harper & Row;

DeSanctis, G. and Poole, M. S. (1994): *Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory*, Organization Science;

Perrow, C. (1979): *Complex Organizations*, 2d ed. (Glenview IL: Scott, Foresman);

Markus, M. and Robey, D. (1988): *Information technology and organizational change*, Management Science;

Stoneman, P. (1983): *The economic analysis of technological change*, Oxford: Oxford University Press;

Д-р Синиша Спасов (1998): *Производствен Менаџмент*, Економски факултет, Скопје;

Hamel G. (1993): *The Future Of Strategy*, European Management Review;

Jin Z. et al. (2004): *Innovativeness and Performance: Evidence from Manufacturing Sectors*, Journal of Strategic Marketing;

Moorman C. and A. J. Miner (1998): *The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development*, Journal of Marketing;

Jack M. Kaplan & Eileen E. Kaplan: *„Organizational Restructuring”* (Организационо реструктурирање), (Преглед на менаџмент 73, 1984);

David Fred R. (1986): *Fundamentals of Strategic Management*, Merrill Publishing Company Columbus;

Pearce II John A., Richard B. Robinson Jr. (1985): *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois;

Arnoldo C. Hax, Nicholas S. Majluf (1983): *„Organization Design: A Case Study on Matching Strategy and Structure”*, *The Journal of Business Strategy*;

Alfred D. Chandler, Jr.,= (1962): *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts;

Helmy H. Baligh, Richard M. Burtin (1979): „Marketing in Moderation – The Marketing Concept and the Organization`s Structure“, *Long Range Planning*;

Hunger David J., Thomas L. Wheelen (1996): *Strategic Management*, Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts;

Linda Smircich: „*Concepts of Culture and Organizational Analysis*“, 1983;

W. Brooke Tunstall (1983): „Cultural Transition at AT&T“, *Sloan Management Review*;

Michael J. Stahl, David W. Grigsby (1992): *Strategic Management for Decision Making*, PWS – Kent Publishing Company, Boston;

In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life (Boston: Belknap Press, 1995);.

Laurie A. Fitzgerald, Frans M. van Eijnatten (2002): „Chaos in organizational change“, *Journal of Organizational Change Management*;

John P. Kotter (1996): *Leading Change: The Change problem and its solution*, Harvard Business School Press;

B. Barney (1990): How firm`s capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*;

& J. B. Barney (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*;

K. M. Eisenhardt & S. L. Brown (1999): Patching: Restitching business portfolios in dynamics markets, *Harvard Business Review*;

D. J. Collis & C. A. Montgomery (1995): Competing on resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*;

R. Coff (1999): When competitive advantage doesn`t lead to performance. The resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*;

Robert M. Grant (1991): „The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation“, *California Management Review*;

Richard L. Daft (1988): *Management*, The Dryden press, Chicago;

Jantsch, E (1972): *Technological Planning and Social Futures*-Wiley, New York;

David Ford (1988): „*Develop your Technology Strategy*“, Long Range Planning;

S. C. Fleming (1991): „Using Technology for Competitive Advantage“, *Research Technology Management*;

Prasad, AVS and Somasekhara N.: „*The Analytic Hierarchy Process for Choice of Technologies*“, Technological Forecasting and Social Change (1990);

Dickson P. R. (1986:) Statics and Dinamics Mechanics of Competition: A Coment of Hunt and Morgans Cimpetitive Advantage Theory, Journal of Marketing;

Park C. W. and G. Zaltman (1987): Marketing Management, The Dryden Press, Chicago;

Carrilat A. E. et. al. (2004): Marketing Driving Organizations: A Framewark, Academy of Marketing Science Review;

R. Wters (1999): Fisher to step down as Kodak chief executive Finanical Times;

Janez Jerovsek: Organizacija, motivacija, inovacija, „Nase teme“, casopis 9/1988, Zagreb;

Higgins James M., Julian W. Vincze (1986): *Strategic management and Organizational Policy: Text and Cases*, The Dryden Press, Chicago;

М-р Драган Шутевски: Организациски промени: 28 Фактори кои предизвикуваат отпор кон организациските промени, Претприемач, 2010;

Arnon E. Reichers, John P. Wanous and James T. Austin: „Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change“, Academy of Management Executive, February (1997);

Paul R. Lawrence: „How to Deal with Resistance to Change“, Harvard Business Review January – February (1909);

Benjamin Schneider, Arthur P. Brief & Richard A. Guzzo: „Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change“, *Organizational Dynamics*, spring (1996);

Kotter & Schlesinger, : *Six Change Approaches*, Dealing with Resistance to Change, (1979).

Connie J. G. Gersick: „Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm“, *Academy of Management Review*, January (1991);

Kurt Lewin (1947): „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science“, *Human Relations* 1;

Edgar H. Schein (1980): *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall;

Janjicijevic, Nebojsa (2004): *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu;

Lewin, K.: *Field theory in social science; selected theoretical papers*, FFA – Analyzing Change Factors: Driving Forces and Restraining Forces (1951);

John Kotter, *Leading Change: 8 – step Change Model, Implementing change powerfully and successfully*, Harvard Business School (1995);

Gateth R. Jones, Jennifer M. George, Charls W. L. Hill: „Modern management“;

Кралеv, Т.: Основи на менаџментот, Скопје (2007);

Петрова Бешка, Б.: Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат, Скопје (2006);

Петковски К.: Деловно комуницирање, Битола (2006), Ѓурѓа;

Викс, Д. (1998): *Разрешување конфликти*, Балкански центар за мир, Скопје: Филозофски факултет (преведено од англиски);

Ivanicevich J, Konopaske R. Matteson M. (2005): *Organizational Behavior and Management*, Boston: McGraw Hill, Irwin;

Schermerhorn J, Hunt J, Osborn R (2005): *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons;

Jovanovic M, Zivkovic M.: Organizaciono ponasanje, Megatrend Univerzitet, Beograd (2007);

Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. (1993): Creating readiness for organizational change. *Human relations*, June, New York;

Kotter J. P., Schlesinger L. A. (1979): Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review;

Lewin, K.: *Field theory in social science; selected theoretical papers*, FFA – Analyzing Change Factors: Driving Forces and Restraining Forces (1951);

Lewin, Kurt (1951): „Field Theory in Social Science“, Harper & Row, New York;

Montgomery, R.: Force-field analysis: identify forces for and against change, London (1995);

Константин Петковски: Водство и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола (2000);

Tony Bush, John West–Burnha: The Principles of Educational Management, Longman, Educational Management Development Unit, University of Leicester (1994);

Watson, G. H. (1993): Strategic Benchmarking (How to Rate Your Companys Performance Against the World's Best), John Wiley and Sons, Inc., New York;

Camp, R. C. (2000): „Benchmarking (the search for industry best practices that lead to superior performance“, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1989.prema knjizi:Todorovich, J.i drugi „Strategijski menadzment“, IZIT, Beograd;

Harrington H.Y. & Harrington J. S. (1996): „High Performance Benchmarking: 20 steps to Success“, McGraw-Hill;

Чејс, Ричард Б.,Џајкобс Ф. Роберт., Аквилано, Николас Ј.: „Оперативен менаџмент за конкурентска предност“ (2011);

W. E. Deming (1985), *Out of Crisis*, Cambridge, Massachusetts: MIT;

D-r Nebojsa Janichijevich: „Upravljanje organizacionim promenama“, Ekonomski fakultet, Beograd, avgust (2011).